

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CERTIFICACIÓN PARA CENTROS  
DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ (CDN) DE UNA ORGANIZACIÓN  
NO GUBERNAMENTAL  
CASO: CDN'S DE COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LIZ ANALÍA MORALES SILVA**

**DIRECTOR: Ing. Paúl Idrobo Dávalos**

**QUITO, Diciembre 2010**

***DIRECTOR:*** *Ing. Paúl Idrobo Dávalos*

***INFORMANTES:***

*Ing. Iván Rueda Fierro*

*Psga. Katia Naranjo Espín*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico con amor y gratitud a mi Dios, camino, verdad y vida y a mi hermosa familia por brindarme siempre su incondicional apoyo y confianza.

*Liz Analía*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la sabiduría y aliento que me brindó, así como la dirección y disposición que puso en muchos para la realización de este trabajo, a mis padres quienes con amor han sabido ser un ejemplo constante de superación y esfuerzo, a los profesores que han sabido impartir sus conocimientos y formar también en el proceso parte de mi carácter, finalmente a mis amigos y demás familia quienes confiaron siempre en que este día llegaría.

*Liz Analía*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo consiste en el diseño de una Modelo de Certificación para Centros de Desarrollo de la Niñez de COMPASSION International-Ecuador.

El objetivo detrás del desarrollo de tal Modelo se da en vista de la necesidad de proporcionar un servicio de calidad a los beneficiarios del programa. A lo largo de cada capítulo se desarrolla un tema distinto y obedecen a un orden lógico partiendo de aspectos generales a específicos.

Inicialmente se da a conocer a COMPASSION INTERNATIONAL, como una Organización No Gubernamental cuyo eje principal es el beneficiar a los niños en pobreza extrema a través de su programa de patrocinio uno a uno. Del mismo modo se hace referencia a los Centros de Desarrollo de la Niñez que es el mecanismo de sociedad a través del cual el programa llega hasta nuestros clientes.

Posteriormente se detallan entre otros aspectos la legislación, normativa propia de la organización y normativas internacionales (Familia ISO, PMBOK), así como entrevistas a Directivos, Personal del CDN y otros estudios que constituyen la base sobre la cual se creó el Modelo de Certificación.

Después de hacer un inventario de los procesos que actualmente tienen lugar en el Centro de Desarrollo de la Niñez se hace referencia al diagnóstico de los mismos, tal describe la

metodología utilizada para la diagramación de los procedimientos y se describe cada uno de ellos. Entre los principales problemas que se detectaron al realizar el diagnóstico se puede mencionar el hecho de que muchos procesos no existían o no eran identificados como tales, carecían de interrelación y al no existir procesos claramente definidos tampoco existían lineamientos para el desarrollo de tales. Finalmente, se presenta el Mapa Actual de Procesos del CDN.

A continuación se encuentra el Modelo de Sistema de Gestión como tal e inicia con el Mapa de Procesos Propuesto, seguido por el respectivo Manual de Procedimientos para los centros y finalmente la propuesta con el diseño para cada uno de los procesos que han sido ya mejorados, entre los cambios más importantes vale la pena mencionar la creación de ciertos procesos, su reclasificación, modificación y fusión de otros.

En el capítulo siguiente, se hace referencia a las propuestas de mejora a través de identificar las oportunidades y la programación de las mismas señalando para tal fin las actividades, sus responsables, la duración que tendrán las mejoras, el costo marginal a incurrir y finalmente el resultado medible que se espera. Los temas que se planificaron mejorar contemplan entre otros al personal que labora en el centro mediante propuestas que apuntan a lograr mejoras significativas a su situación como voluntarios al igual que capacitación, los sistemas deficientes en cuanto a comunicación existentes son otro elemento a mejorar ante la carencia de herramientas informáticas, la infraestructura de los centros y la necesidad de dar un adecuado mantenimiento o corregir deficiencias cuanto a iluminación por ejemplo, otra importante oportunidad de mejora identificada tiene que ver con la implementación misma del sistema de gestión ya que es necesario comunicarlo oportuna y claramente y exige el compromiso de la alta gerencia, finalmente una última

oportunidad de mejora se halló en cuanto al poco conocimiento que los beneficiarios y clientes en potencia tienen sobre los beneficios del programa por la poca difusión o falta de comunicación externa.

Con base en toda la información recabada a lo largo del desarrollo de esta tesis se logró concluir que los procesos no se encontraban adecuadamente identificados y muchos ni siquiera se reconocían como tales, no cumplían un ciclo, por lo tanto sus salidas no eran elementos de entrada para otros procesos, es decir no se interrelacionaban, entre otras cosas al no monitorearse tampoco eran sujetos de mejoras. Todo esto se solventa a través de la provisión de un Manual de Procedimientos acerca de los nueve macro procesos del CDN y sus respectivos procesos, además de estar representados en un Mapa apropiadamente clasificados según sean Estratégicos, Misionales o de Apoyo.

Finalmente entre las recomendaciones que se brindan se encuentran la responsabilidad de la Alta dirección en revisar y analizar a fin de mejorar y adaptar aquellas cosas que considere aportarían mejoras significativas al presente documento, adicionalmente se capacitar al personal al igual que motivarlos y comunicar el compromiso de la organización empezando por la Alta Dirección a fin ejecutar el Modelo de Certificación de modo que se logre eficiencia y productividad en cada uno de los Centros de Desarrollo de la Niñez. Para la óptima puesta en marcha y funcionamiento del modelo que se presenta se recomienda brindar prioridad a la ejecución de los Planes de Mejora propuestos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
<b>1. GENERALIDADES DE COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR.....</b>	<b>12</b>
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	12
1.2 MISIÓN .....	13
1.3 VISIÓN.....	14
1.4 VALORES CORPORATIVOS .....	14
1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	15
1.6 SITUACIÓN ACTUAL.....	21
1.7 CDN'S CENTROS DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ.....	24
1.7.1 Criterio de Proceso de Selección de Socios.....	24
1.7.2 Requisitos para Selección de Socios .....	25
1.7.3 Organigrama para CDN con CDSP.....	27
1.8 MODELO CRISTIANO DE COMPASSION DE DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO .....	28
1.8.1 Programa de Supervivencia Infantil (CSP) .....	31
1.8.2 Programa de Patrocinio de Desarrollo de la Niñez (CDSP).....	39
1.8.4 Intervenciones Complementarias (CIV).....	53
<b>2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS .....</b>	<b>54</b>
2.1 LEGISLACIÓN ECUATORIANA PARA REGULACIÓN DE ACTIVIDADES DE ONG'S.....	54
2.1.1 Legislativas.....	54
2.1.2 Tributarias.....	58
2.1.3 Laborales .....	59
2.1.4 Ley de Cultos.....	59
2.2 COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR.....	60
2.2.1 Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez .....	60
2.3 NORMATIVAS DE CERTIFICACIÓN .....	61
2.3.1 Norma ISO 9001:2000 .....	61
2.3.2 Norma ISO 26000 Responsabilidad Social .....	62
2.3.3 Norma ISO 10011 Directrices para Auditar Sistemas de la Calidad.....	62
2.3.4 Norma ISO 10006 Directrices para la calidad en la gestión de proyectos ....	62
2.3.5 PMBOK.....	63
2.4 ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE CDN'S.....	64
2.5 ENTREVISTAS A PERSONAL DE CDN'S .....	65
2.6 ENTREVISTAS A CLIENTES DE CDN'S .....	66
2.7 ANÁLISIS DE LA REALIDAD.....	67
<b>3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES .....</b>	<b>70</b>
3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	73
3.2 INVENTARIO DE PROCESOS .....	76
3.2.1 Planificación Operativa Anual de Actividades (POA).....	78
3.2.2 Monitoreo y Evaluación .....	80
3.2.3 Selección e Inscripción.....	82



3.2.4 Desarrollo Espiritual.....	82
3.2.5 Desarrollo Físico .....	83
3.2.6 Desarrollo Cognitivo .....	84
3.2.7 Desarrollo Socio – Emocional.....	85
3.2.8 Comunicación con el patrocinador y donante .....	85
3.2.9 Salida del programa.....	87
3.2.10 Gestión de Recursos Humanos .....	87
3.2.11 Gestión Administrativa.....	89
3.2.12 Gestión Financiera.....	91
<b>4. MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN .....</b>	<b>92</b>
4.1 MAPA DE PROCEDIMIENTOS .....	92
4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMPASSION INTERNATIONAL .....	96
4.3 PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS.....	99
4.3.1 Planificación Estratégico-Operativa y Monitoreo .....	99
4.3.2 Información del Niño.....	99
4.3.3 Condición del Niño.....	100
4.3.4 Correspondencia .....	101
4.3.5 Enseñanza Bíblica .....	101
4.3.6 Ayuda Social .....	102
4.3.7 Alimentación .....	102
4.3.8 Chequeos Médicos y Odontológicos .....	103
4.3.9 Refuerzo Escolar.....	103
4.3.10 Protección al Niño .....	104
4.3.11 Planeación Curricular .....	104
4.3.12 Manejo de Activos.....	104
4.3.13 Compras.....	105
4.3.14 Cocina.....	106
4.3.15 Mantenimiento y Limpieza.....	106
4.3.16 Registro Contable .....	107
4.3.17 Emisión de Estados Financieros .....	107
4.3.18 Tributación .....	108
4.3.19 Nómina .....	108
4.3.20 Pagos.....	109
4.3.21 Selección de Personal .....	110
4.3.22 Capacitación .....	110
4.3.23 Evaluación .....	111
<b>5. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>112</b>
5.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	112
5.1.1 Personal .....	113
5.1.2 Sistemas .....	114
5.1.3 Infraestructura.....	114
5.1.4 Normativa .....	115
5.1.5 Implementación del Sistema de Gestión .....	116
5.2 PROGRAMACIÓN DE LAS MEJORAS.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES .....	127
BIBLIOGRAFÍA .....	129
ANEXOS.....	131

## **INTRODUCCIÓN**

La situación actual de los CDN's en base a la investigación que se realizó en uno de sus centros ubicados en la ciudad de Quito muestra que sus operaciones carecen de lineamientos y políticas definidas sobre cómo llevarlas a cabo, adicionalmente los procesos no se encuentran adecuadamente identificados, son insuficientes y a muchos de ellos no se les da un adecuado monitoreo o control, es decir que no cumplen con el ciclo PHVA o Círculo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) que los procesos en conjunto e individualmente deberían cumplir, ante esta problemática han surgido importantes oportunidades de mejora y sus respectivos planes de ejecución.

El constante avance de la ciencia y la tecnología además de los canales de comunicación que brindan hoy por hoy grandes velocidades y ciertamente acortan tiempo y distancia han generado el drástico incremento en los esfuerzos que grandes y aun pequeñas empresas invierten con el fin de mejorar su competitividad a niveles internacionales, mediante el manejo eficiente de sus recursos y la calidad de sus productos. Las exigencias de los clientes son cada vez más altas por lo cual la reingeniería de ciertos procesos se hace urgente. Ante esta evidente realidad las empresas de naturaleza no lucrativa no pueden quedarse al margen por lo que se están aplicando ya planteamientos de gestión que previamente han sido ensayados y exitosos en el medio privado, sin embargo estos sistemas de gestión deben tener un enfoque global y no solo de carácter financiero, además de otorgar una perspectiva de largo plazo. Después de exponer estos antecedentes podemos

afirmar que la estandarización de los procesos así como su continuo mejoramiento serán determinantes para el éxito y supervivencia de las empresas a través del tiempo.

El Modelo de Certificación diseñado en el desarrollo de esta tesis brinda un enfoque global sobre los estándares mínimos y las expectativas que como organización se tiene con respecto al desempeño de los centros, siendo el cumplimiento de tales los que generarán la satisfacción de nuestros clientes y valor agregado a nuestros programas, es también una herramienta que permitirá controlar el nivel de cumplimiento de los lineamientos y políticas que se expresan en el Manual de Procedimientos.

De acuerdo a sus propios requerimientos la organización procura mejorar el nivel de satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios, por lo cual apoyó el desarrollo del presente trabajo que tiene por objetivo principal el diseño de un Modelo de Certificación para Centros de Desarrollo de la Niñez, tal objetivo se cumplió a través de efectuar un análisis general de la situación actual de los CDN'S en cuanto a su funcionamiento, levantar los procesos que tienen lugar en los centros, mejorar, crear, modificar o fusionar procesos y su respectivo Mapa propuesto, creación de un Manual de Procedimientos para el CDN e identificación y propuesta de oportunidades de mejora.

El trabajo presente propone un sistema completo para una gestión de calidad en los centros de COMPASSION International-Ecuador. La implementación y actualizaciones que se puedan trabajar sobre esta base dependerán del criterio de la Alta Dirección así como de su compromiso en comunicar de modo claro y oportuno y a la vez motivar a la gente a participar de tal.

## 1. GENERALIDADES DE COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR

COMPASSION International-Ecuador tiene su oficina principal en la ciudad de Quito, opera también en la región centro del país con una oficina satélite en la ciudad de Riobamba y una similar en la ciudad de Guayaquil para cubrir la región sur, atiende de este modo a los 188 Centros de Desarrollo de la Niñez ubicados a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano.

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

En 1952, el Rev. Everett Swanson, fundador de COMPASSION INTERNATIONAL, vio las condiciones en que se encontraba Corea del Sur, a donde había sido invitado a predicar el Evangelio:

“La guerra en Corea ha dejado varios miles de huérfanos por todo el país. Niños mendigos viven en las calles, callejones y portones. Algunos hemos emprendido la labor de sacarlos de las calles y darles un hogar, amor y, sobre todo, llevarlos a Cristo”.<sup>1</sup>

Desde el sótano de la casa de la familia Swanson en Chicago, aquel mismo año, COMPASSION comenzó a buscar patrocinadores estadounidenses para ayudar a aquellos niños y niñas coreanos para cubrir los gastos de sus estudios, vestido, alimentación y otras necesidades. Desde entonces, el trabajo de COMPASSION Internacional se ha expandido a 24 países en América, Asia y África.

---

<sup>1</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 8

El patrocinio uno-a-uno de COMPASSION funciona desde algo más de medio siglo alrededor del mundo para cambiar las vidas de más de un millón de niños sumidos en la pobreza.

## 1.2 MISIÓN

El ministerio de COMPASSION INTERNATIONAL empieza con un claro sentido de quiénes somos, lo cual constituye el fundamento de la organización.

“En respuesta a la Gran Comisión, COMPASSION INTERNATIONAL existe como una organización defensora de los niños, para liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, proveyéndoles la oportunidad de llegar a ser adultos cristianos responsables y realizados.”<sup>2</sup>

La misión de COMPASSION INTERNATIONAL responde a la creciente necesidad de un trabajo integral en beneficio de los más pequeños y por ende vulnerables seres de la sociedad, los niños, adolescentes y jóvenes alrededor del mundo. De éste modo se extiende hasta ellos un programa holístico diseñado para desarrollar cuatro áreas fundamentales en sus vidas: Cognitiva, Física, Socioemocional y Espiritual.

---

<sup>2</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 8

### 1.3 VISIÓN

Somos un ministerio con una clara visión de dónde debemos estar al mirar hacia el futuro.

“Como resultado de nuestro ministerio dirigido hacia los niños en pobreza, COMPASSION será confiada mundialmente por la Iglesia como una autoridad en desarrollo integral de la niñez y será el referente global de excelencia en patrocinio.”<sup>3</sup>

El trabajo de COMPASSION INTERNATIONAL ha sido reconocido como un referente de excelencia en varias ocasiones y en diferentes ámbitos tales como: “Impact Awards” en Junio 2008. De éste modo se comprueba la constante búsqueda por lograr la misión y visión de nuestro ministerio hacia los niños, adolescentes y jóvenes en condición de pobreza.

### 1.4 VALORES CORPORATIVOS <sup>4</sup>

- **Integridad:** La integridad cristiana alinea nuestros pensamientos, motivaciones, actitudes y acciones con los principios éticos encontrados en la palabra de Dios. Tanto en nuestra vida personal como en nuestro ministerio, lo que creemos, lo que decimos y lo que hacemos, debe ser consistente, congruente, confiable y transparente.
- **Excelencia:** La excelencia es hacer las cosas a la manera de Dios, realizando consistentemente todo lo que se nos ha llamado a hacer con una excelente calidad. Hacemos lo correcto... de la forma correcta... todo el tiempo.
- **Mayordomía:** El ministerio de COMPASSION pertenece a los niños, a nuestras Iglesias Socias ejecutoras, a nuestros patrocinadores y donantes, a nuestras Iglesias Socias Contribuyentes y, fundamentalmente, a Dios. Por lo tanto, protegemos, desarrollamos y desplegamos todos nuestros recursos (personas, tiempo, dinero, conocimiento, reputación y materiales) con gran cuidado y sabiduría.

---

<sup>3</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 8

<sup>4</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 8

- **Dignidad:** Cada persona es creada a imagen y semejanza de Dios. Jesús trató a todos con respeto y por voluntad propia Él dio su vida para la redención de toda la humanidad. Por lo tanto, todas las personas son dignas de nuestro respeto y amor.

Valores tan importantes como los que han sido descritos hacen de COMPASSION INTERNATIONAL una organización comprometida y responsable a desempeñar un trabajo eficaz y eficiente en beneficio de niños, adolescentes y jóvenes alrededor del mundo. Éste compromiso ha llevado a la organización a ser miembro de entidades clarificadoras y a obtener reconocimientos de parte de las mismas por la gestión desempeñada en áreas diversas:

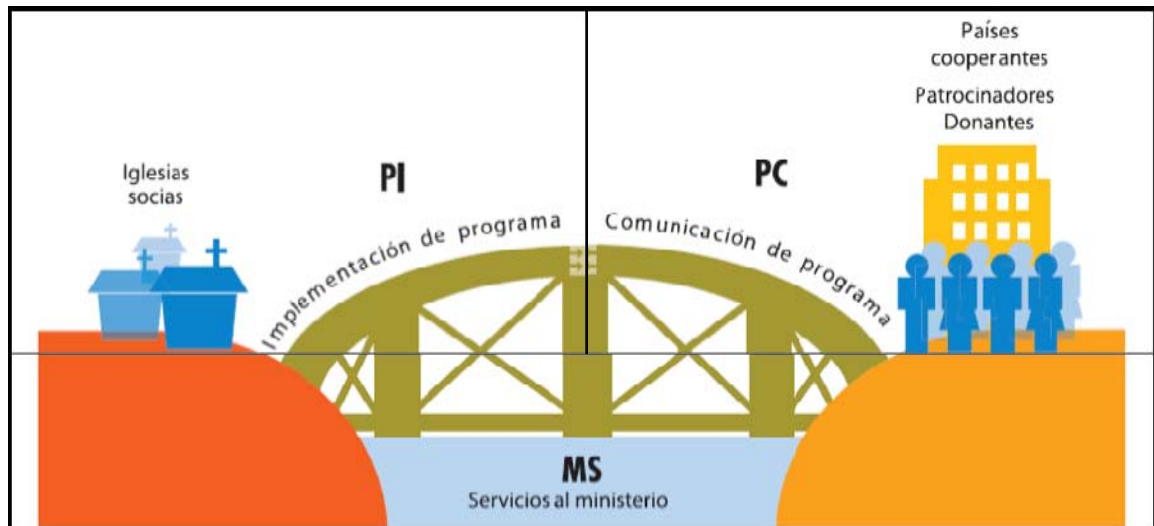
- Evangelical Counsilfor Financial Accountability
- Better Business Bureau
- Charity Navigator

## 1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de COMPASSION INTERNATIONAL ha sido representada con la figura de un puente que une a los beneficiarios del programa a través de los socios y a los patrocinadores. (Ver GRÁFICO No. 1).

## GRÁFICO No. 1.1

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



FUENTE: COMPASSION International-Ecuador (2010)

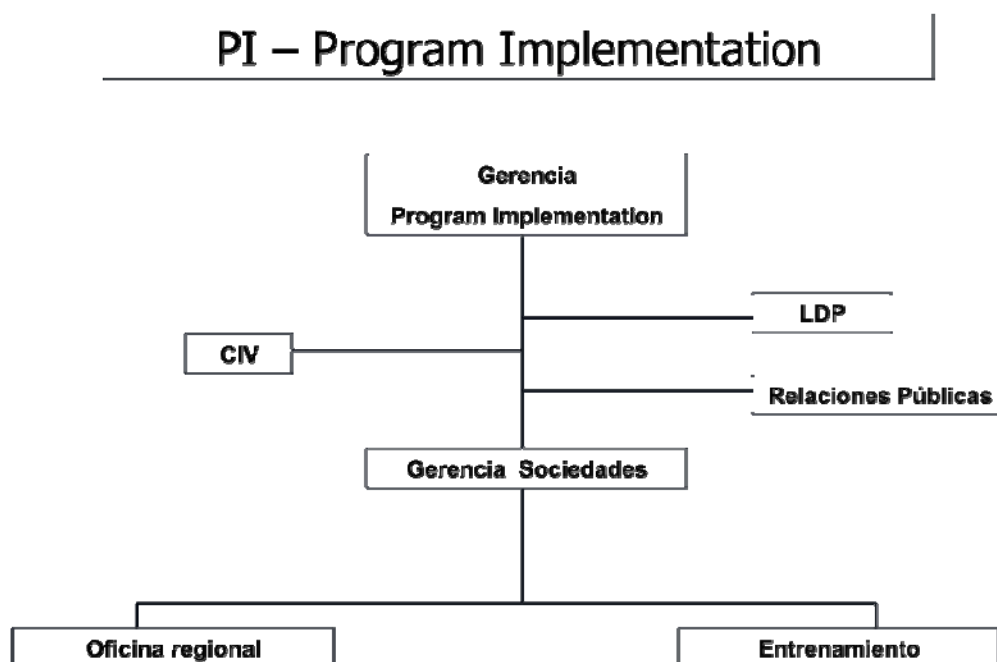
En la figura claramente se pueden observar tres divisiones correspondientes a los tres departamentos en los que COMPASSION International-Ecuador ha dividido su estructura funcional, todos estos bajo la Dirección Nacional. A continuación se expondrá de manera breve una descripción de la función desempeñada por cada uno de los departamentos y su estructura en organigramas:

- **Program Implementation (PI):** Implementa el Modelo de Desarrollo Integral del Niño de COMPASSION al servir de la iglesia Socio Local para que logre un eficaz desarrollo integral del niño. Y a la vez, asegurarse que los tres programas básicos encaren de modo eficaz los resultados de niños/estudiantes, patrocinadores/donantes y socios. (Ver GRÁFICO No. 2)



## GRÁFICO No. 1.2

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PI – PROGRAM IMPLEMENTATION



FUENTE: COMPASSION International-Ecuador (2010)

Actualmente el departamento de Program Implementation (Implementación de Programa) cuenta con una nómina de 30 personas entre Gerentes, Supervisores y Facilitadores divididas en tres regiones:

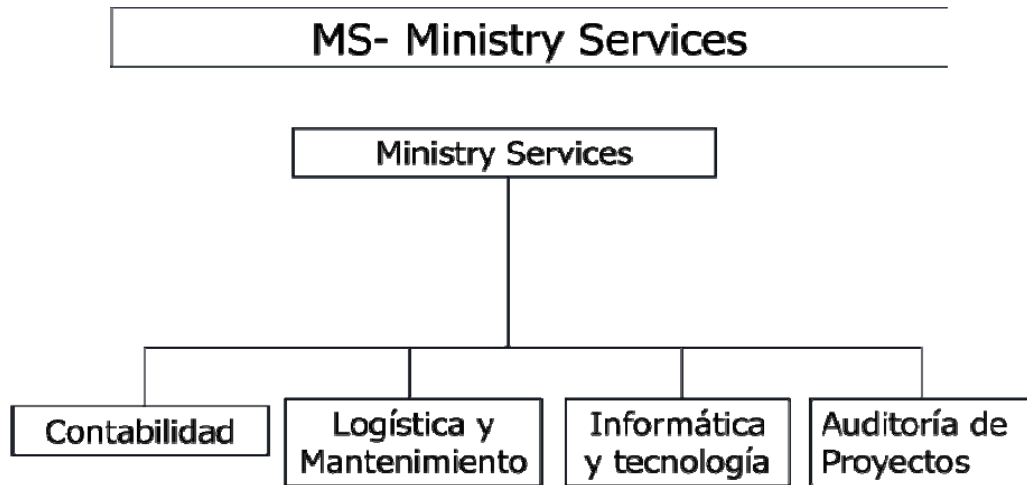
Región Norte, constituida por las provincias de Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura y Pichincha. Ésta región cuenta con un equipo de 22 personas, es decir es la región más numerosa en cuanto a personal. Su oficina se encuentra en la ciudad de Quito y es también la matriz de COMPASSION International-Ecuador.

Región Centro, opera en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Morona Santiago y Napo. Su equipo cuenta con 5 personas y su oficina se localiza en la ciudad de Riobamba.

Región Sur, atiende las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro para lo cual se cuenta con 3 personas y su oficina se localiza en la ciudad de Guayaquil.

- **Program Communications (PC):** Esta función existe para comunicar el impacto del programa en las vidas de los niños, niñas y adolescentes del ministerio de COMPASSION, en tanto se facilita y motiva la relación entre patrocinadores y niños. A través de PC se atiende todas las necesidades y requerimientos de patrocinadores y donantes. (Ver GRÁFICO No. 3)

- **Ministry Services (MS):** Ministry Services sirve a COMPASSION INTERNATIONAL dirigiendo la recolección, seguridad, desembolso y reporte de los recursos económicos del ministerio. Este departamento además existe con el fin de facilitar una excelente mayordomía de los activos que Dios le ha confiado a COMPASSION. (Ver GRÁFICO No. 4)

**GRÁFICO No. 1.4****ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MS – MINISTRY SERVICES**

**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

El Departamento de Ministry Services (Servicios al Ministerio) cuenta con una nómina de 17 personas que trabajan en ésta área tan importante que brinda soporte para el desarrollo de nuestros programas en el campo.

**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

COMPASSION International-Ecuador a fin de dar cobertura al territorio nacional actualmente cuenta con 188 CDN'S en una distribución geográfica comprendida en tres regiones, según observamos en el cuadro siguiente cada una de ellas comprende varias provincias de la Costa, Sierra y Oriente ecuatorianos:

**TABLA No. 1.1**

**DISTRIBUCIÓN POR REGIONES Y PROYECTOS POR PROVINCIA**

Región Norte		Región Centro		Región Sur	
Manabi	20	Cotopaxi	4	Los Rios	3
Esmeraldas	10	Tungurahua	4	Guayas	35
Santo Domingo de los Tsáchilas	5	Chimborazo	28	El Oro	5
Imbabura	14	Cañar	3		
Pichincha	45	Morona Santiago	3		
Desarrollo Cognitivo		Napo	9		
<b>TOTAL:</b>	<b>94</b>		<b>51</b>		<b>43</b>

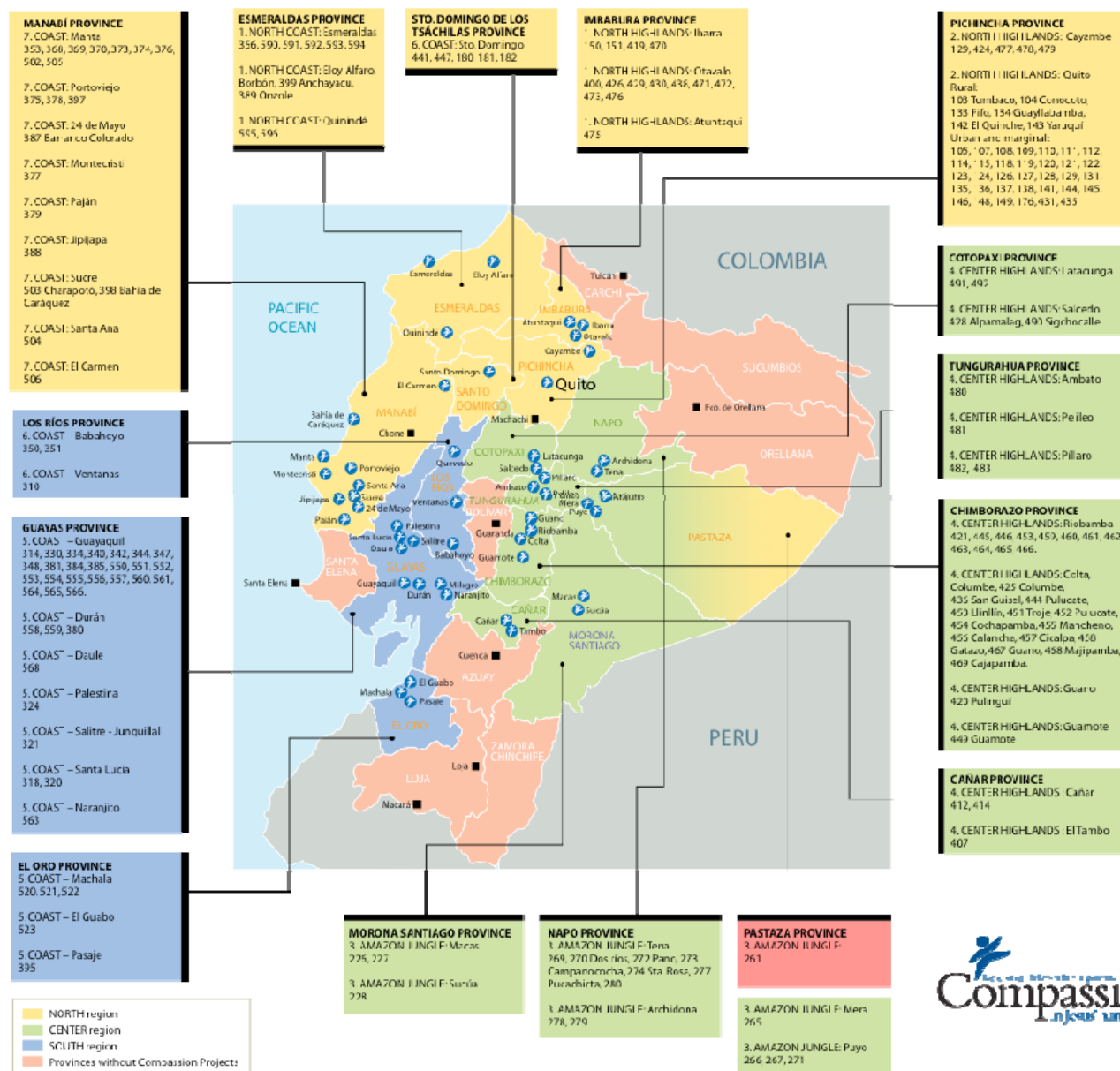
**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.

En el gráfico siguiente se detallan cada uno de los proyectos localizados a lo largo del territorio nacional por provincia.

## GRÁFICO No. 1.6

# LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CDN'S DE COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR POR PROVINCIA, CANTÓN Y/O CABECERA CANTONAL



FUENTE: COMPASSION International-Ecuador (2010)

## 1.7 CDN'S CENTROS DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ

(Child Development Center, CDC): es un modelo de sociedad en donde una iglesia local realiza actividades regulares programadas para el niño, basadas en el Currículo Nacional.

COMPASSION hace realidad su misión a través del trabajo conjunto con la Iglesia Local, por lo que para la apertura de un nuevo CDN la iglesia aplicante deberá reunir ciertos requisitos en caso de ser cumplidos darán origen a una nueva sociedad.

### 1.7.1 Criterio de Proceso de Selección de Socios

COMPASSION trabaja con la Iglesia local para ministrar a los niños. La visión, el compromiso y la capacidad de dicha iglesia son los que en última instancia determinarán la eficacia del ministerio a los niños. Por lo tanto es esencial seleccionar socios que demuestren cualidades que den por resultado un ministerio eficaz. Por esto es necesario contar con criterios y un proceso claro que garanticen las mejores decisiones en la selección de socios.

Todas las Iglesias Socias se seleccionan mediante criterios y un proceso sistemático que aseguren su eficacia en el ministerio de desarrollo integral del niño, niña y adolescente.



### 1.7.2 Requisitos para Selección de Socios <sup>5</sup>

La adecuada selección de un socio será determinante para que los programas y demás sean aplicados de un modo exitoso y logren un impacto positivo en la vida de los niños y adolescentes, sus familias y sus comunidades, por lo que el proceso de selección estipula ciertos requisitos que el potencial socio deberá reunir antes de dar inicio a la sociedad. A continuación un detalle de los mismos:

1. Cada Oficina Nacional tiene un proceso formal de selección de socios, el cual incluye una solicitud por escrito, una visita a la iglesia a fin de evaluarla y una evaluación escrita de las condiciones que califican a la iglesia para conformar la sociedad.

2. Una iglesia debe cumplir los siguientes requisitos antes de considerarla formalmente para una relación de sociedad:

2.1. Que la confesión de fe de la Iglesia local sea compatible con la declaración de Fe de COMPASSION.

2.2. Que sea una iglesia legalmente constituida.

2.3. Que cuente con espacio físico suficiente para recibir a los niños y desarrollar actividades con ellos.

2.4. Que muestre un compromiso activo con el ministerio de los niños.

---

<sup>5</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), MANUAL DE GERENCIA del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 2. Ecuador, pág. 9

3. Se deben tomar en cuenta los siguientes criterios en el proceso de evaluación de la capacidad de la iglesia para llevar a cabo un ministerio eficaz de desarrollo del niño:

3.1. Que el pastor y los líderes laicos de la iglesia demuestren una visión de compromiso con el ministerio de los niños.

3.2. Que la iglesia tenga capacidad de liderazgo para movilizar a los niños para que se inscriban en el programa.

3.3. Que la iglesia tenga la capacidad de reclutar suficientes cristianos comprometidos para servir como miembros del Comité, personal y voluntarios.

3.4. Que la iglesia se comprometa a usar parte de sus propios recursos humanos, financieros y físicos para desarrollar e implementar el ministerio de los niños.

3.5. Que la iglesia tenga la capacidad de aprender y crecer en los aspectos necesarios para ser más eficaz en el ministerio.

3.6. Que la iglesia firme un acuerdo para cumplir los compromisos contenidos en el Acuerdo de Sociedad.

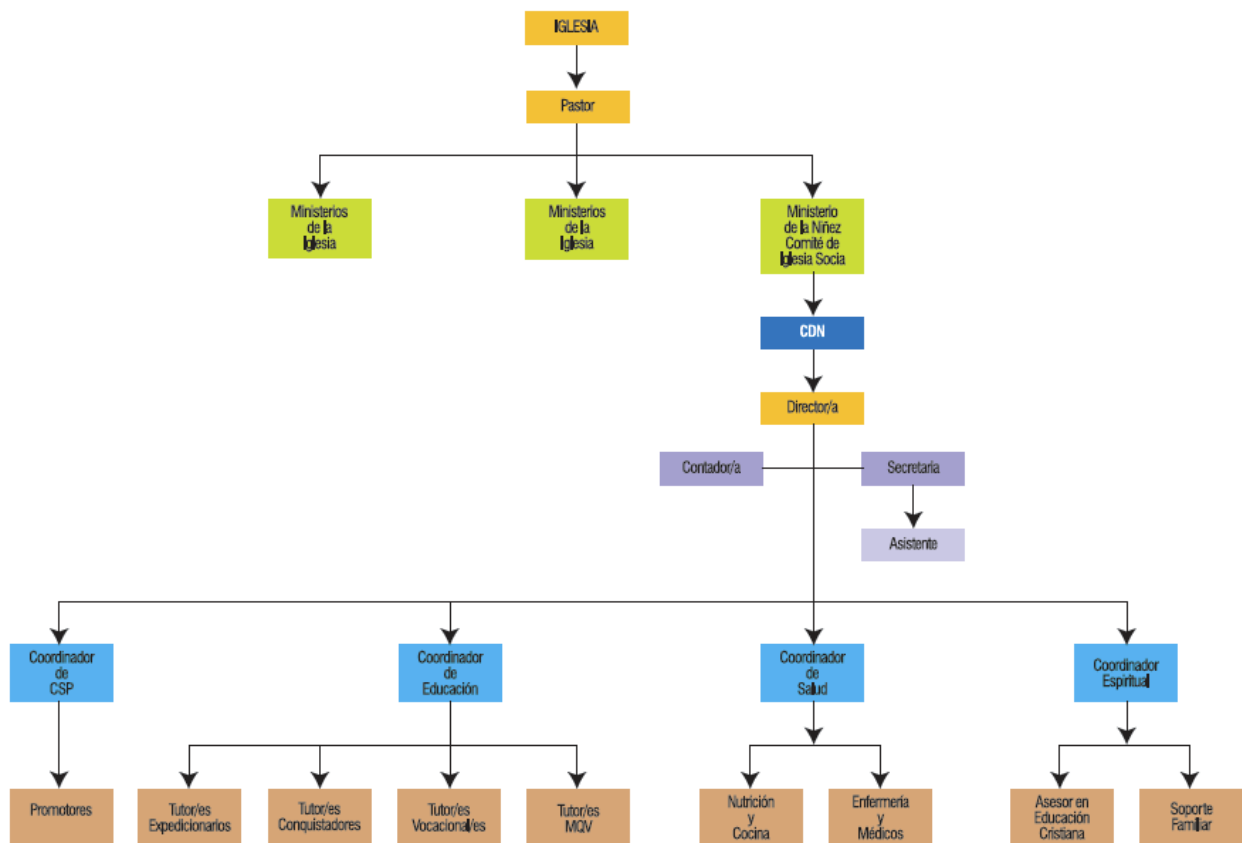
3.7. Que la Iglesia y sus líderes tengan buena reputación dentro de la comunidad.

### 1.7.3 Organigrama para CDN con CDSP

La distribución que una iglesia en calidad de socio de COMPASSION International-Ecuador deberá tener dentro de un CDN, será la siguiente:

**GRÁFICO No. 1.8**

**ORGANIGRAMA PARA CDN CON CDSP**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

## 1.8 MODELO CRISTIANO DE COMPASSION DE DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO

COMPASSION INTERNATIONAL tiene un modelo de desarrollo a largo plazo, lo cual refleja tanto su dedicación a los niños en forma individual e integral, como su énfasis en la sociedad con la iglesia y el proceso de facilitación. El modelo empieza desde antes del nacimiento del niño con atención prenatal a las madres y se extiende hasta que los jóvenes hayan completado con éxito las actividades de los ministerios del modelo. A lo largo de este periodo, los ministerios principales del modelo se construyen en forma progresiva uno sobre el otro. Para apoyar a cada uno de estos ministerios y asegurar su impacto, también se llevan a cabo Intervenciones Complementarias.

En la tabla siguiente se detallan los programas que COMPASSION International-Ecuador brinda en beneficio de la niñez ecuatoriana además de una breve descripción de los mismos:

**TABLA No. 1.2**  
**PROGRAMAS DE COMPASSION INTERNATIONAL**

Programas	Descripción
1.8.1 Programa de Supervivencia Infantil (CSP)	Se enfoca a niños menores de tres años. Mediante el trabajo con Iglesias-Socias, Compassion provee alimentos, asistencia médica, educación para padres y apoyo social para madres y cuidadores del niño a fin de ayudar a que los niños muy pequeños y vulnerables sobrevivan a los primeros años de vida.
1.8.2 Programa de Patrocinio de Desarrollo de la Niñez (CDSP)	Es el programa de más largo alcance, y se enfoca entre las edades de 3 y 18 años. Durante dicho periodo crítico de la vida, este programa crea la oportunidad de tratar más a fondo las necesidades integrales del niño.
1.8.3 Programa de Desarrollo de Liderazgo (LDP)	Brinda la oportunidad de una educación universitaria y de capacitación intensiva de liderazgo cristiano para los graduados más dotados del CDSP. Los estudiantes del LDP aprovechan la oportunidad de desarrollar los dones que Dios les ha dado y llegan a ser calificados profesionales y líderes cristianos que pueden producir un impacto en sus iglesias, comunidades y sociedades.

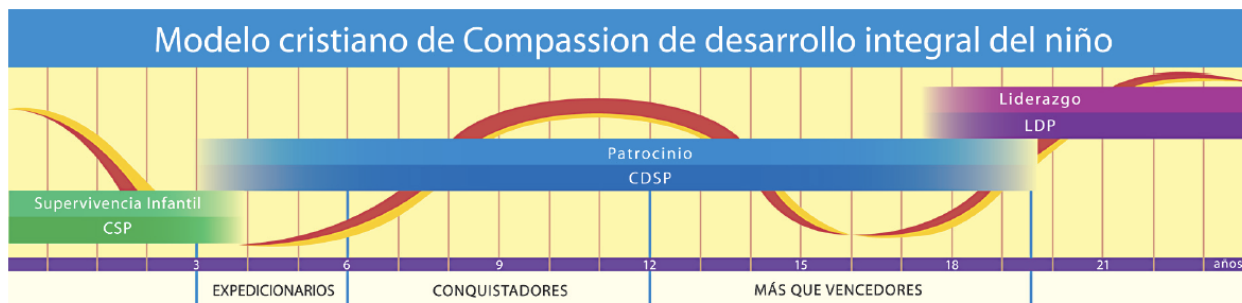
**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.

De este modo COMPASSION INTERNATIONAL brinda un modelo integral de desarrollo que abarca a madres gestantes, niños, niñas, adolescentes y jóvenes. En la grafica siguiente se muestra la secuencia de los tres principales programas en la vida de un beneficiario:

### GRÁFICO No. 1.8

#### MODELO CRISTIANO DE COMPASSION DE DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO



**FUENTE:** MANUAL DE GERENCIA del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1

COMPASSION INTERNATIONAL basa su Modelo de Desarrollo Integral en cuatro áreas fundamentales:

- **Cognitivo:** Motivamos a los niños a adquirir conocimientos que se constituyan en herramientas válidas para resolver conflictos en las diferentes etapas de su vida.
- **Físico:** Capacitamos y brindamos salud preventiva y curativa, mediante chequeos médicos y atención en casos especiales de salud.
- **Socioemocional:** A través de este componente el niño es estimulado a desarrollar su personalidad, identidad y autonomía. Además, procuramos afianzar su relación con otros y con la comunidad.
- **Espiritual:** Presentamos el evangelio al niño y le animamos a aceptar a Cristo como su salvador personal. Además, le enseñamos a vivir de acuerdo con principios bíblicos y a asumir responsabilidades en su iglesia local.

### 1.8.1 Programa de Supervivencia Infantil (CSP)

Enfoca a niños menores de cuatro años de edad que son vulnerables a enfermedades prevenibles como malaria, neumonía; enfermedades transmitidas por el agua y complicaciones causadas por la desnutrición. Tiene el propósito de ayudar a que los niños sobrevivan e incluso prosperen durante estos años críticos del desarrollo.

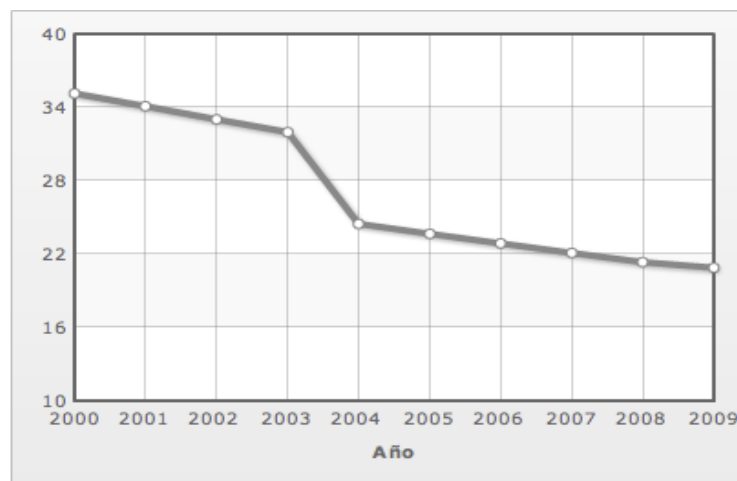
Mediante su trabajo con iglesias socias locales, COMPASSION provee alimentos, asistencia médica, educación para padres y apoyo social para madres y cuidadores de niños a fin de ayudar a que los niños muy pequeños y vulnerables sobrevivan los primeros años de vida.

El programa sirve a niños de hasta cuatro años de edad y, al llegar a este punto, a menudo se los inscribe en el Programa de desarrollo del niño mediante Patrocinio (CDSP).<sup>6</sup>

El programa de CSP tuvo su origen en el año de 1992 y actualmente contamos con 32 proyectos en 5 provincias a nivel nacional que desarrollan éste programa en beneficio de 1877 unidades madre – hijo. Éste programa surge ante la necesidad imperante de luchar en contra de las tasas de mortalidad infantil registradas en el Ecuador, las cuales según la Organización Mundial de la Salud son del 2.09% por cada 100 niños nacidos vivos y del 0.77% en mujeres de 15 a 49 años por complicaciones en el embarazo, parto o puerperio (hasta 3 meses posteriores al alumbramiento).

---

<sup>6</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 13

**GRÁFICO No. 1.4****TASA DE MORTALIDAD INFANTIL EN ECUADOR 2000 - 2009**

Año	Tasa de Mortalidad Infantil (muertes/1000 Nacimientos Normales)
2000	35.13
2001	34.08
2002	33.02
2003	31.97
2004	24.49
2005	23.66
2006	22.87
2007	22.10
2008	21.35
2009	20.90

**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

"En los últimos decenios, las innovaciones de la medicina, los progresos en la atención básica de salud y las políticas sociales favorables han producido grandes aumentos de la esperanza de vida y marcados descensos de la mortalidad infantil.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Kofi A. Annan (2002), Nosotros los pueblos [<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/826668>], Mortalidad Infantil, Ecuador



La meta a nivel mundial para el 2015 es: Reducir la mortalidad en la infancia en dos terceras partes, de los 93 niños por cada 1000 que morían antes de cumplir cinco años en 1990, a 31 por cada 1000 en 2015.

A pesar de que la mortalidad infantil en el Ecuador en el último decenio (2001 - 2009) ha registrado un decremento significativo del 40.50% gracias a políticas de salud pública gratuita, mejores prácticas de atención familiar, acceso a agua potable y saneamiento además de la intervención de Organizaciones como Unicef y afines que buscan palear ésta grave realidad. Si comparamos la mortalidad infantil registrada en Ecuador durante el año pasado 20.90, es bastante alto aún si la comparamos con una sociedad como la cubana que en el mismo período de tiempo registro un deceso infantil de 7.82, es decir la menor mortalidad infantil de toda América y el Caribe.

“Las situaciones de pobreza absoluta se caracterizan por una grave privación de elementos de importancia vital para los seres humanos: comida, agua potable, instalaciones de saneamiento, atención de salud, vivienda, enseñanza e información. Esas situaciones dependen no sólo de los ingresos, sino de la posibilidad de acceder a los servicios sociales.”<sup>8</sup>

Sin embargo el panorama para el Ecuador según un reciente estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) no es el más alentador, ya que afirma que Bolivia, Ecuador, Paraguay, Perú y Venezuela los niveles de pobreza extrema se elevarían en los próximos años, por lo que la desatención infantil incrementará y como consecuencia la mortalidad.

---

<sup>8</sup> Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (1995),  
[<http://www.redmujer.org.ar/herramientas/copenhague.html>] Acuerdos de la Declaración de Copenhague, “Erradicación de la pobreza”, Dinamarca.

**GRÁFICO No. 1.5**  
**PRESENCIA CSP's COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR POR**  
**PROVINCIAS**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

**IMAGEN No. 1.1**  
**NIÑA BENEFICIARIA DE PROGRAMA DE SUPERVIVENCIA INFANTIL (CSP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

**IMAGEN No. 1.2**  
**NIÑO BENEFICIARIO DE PROGRAMA DE SUPERVIVENCIA INFANTIL (CSP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)



**IMAGEN No. 1.3**  
**NIÑA BENEFICIARIA DE PROGRAMA DE SUPERVIVENCIA INFANTIL (CSP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

### Objetivos Específicos CSP

- Aplicar del GOBI-FFF como estrategia que favorecerá a la supervivencia infantil con la participación de la madre.
- Enseñar a las madres estrategias sobre el cuidado diario y protección de sus hijos.
- Posibilitar el desarrollo de habilidades físicas, cognitivas, socio-emocionales y espirituales en los niños menores de 3 años y sus madres.
- Posibilitar la adquisición de habilidades para la vida en las madres, como una estrategia de superación personal.

### ¿Cómo aborda CSP la supervivencia infantil?

La prioridad en la promoción del desarrollo efectivo del niño y niña es asegurarse de que sobreviva durante sus primeros años, en los cuales es más vulnerable a las enfermedades. Los programas de supervivencia infantil abordan las principales causas de mortalidad, y la forma más efectiva de incrementar la supervivencia del niño es el Programa GOBI-FFF (Monitoreo de crecimiento, rehidratación oral, lactancia, Inmunización o vacunación – alfabetización de la mujer, Planificación nutricional y Planificación familiar).

### Resultados del CSP

- Área de desarrollo - Físico

Resultado: Un niño físicamente saludable. La madre/persona que cuida al niño tiene la salud suficiente para velar el bienestar de éste.

- Área de desarrollo - Socio-emocional

Resultado: Un niño que demuestra confianza en sí mismo y tiene relaciones saludables.

- Área de desarrollo – Cognitivo

Resultado: Un niño que demuestra curiosidad, que interactúa con su mundo y que comunica sus experiencias. La madre/persona que cuida al niño demuestra motivación y habilidades para ser económicamente autosuficiente.

- Área de desarrollo – Espiritual

Resultado: La madre/persona que cuida al niño demuestra compromiso con el señorío de Cristo.

#### 1.8.2 Programa de Patrocinio de Desarrollo de la Niñez (CDSP)

Es el programa de más largo alcance de todos, dado que se inicia con los niños en algún momento entre 3 y 9 años y trabaja con ellos hasta que llegan a cierta edad que puede ubicarse entre los 12 y los 18 años en el Ecuador.

COMPASSION capacita y equipa a las Iglesias-Socias locales a fin de que administren una amplia gama de actividades de desarrollo del niño, y se realiza un esfuerzo coordinado con el fin de edificar un vínculo significativo entre el niño y un patrocinador, en el cual el patrocinador puede alentar y apoyar al niño en su desarrollo a largo plazo.

En este sentido la Oficina nacional de Ecuador implementa tres sub-programas operativos para dar cumplimiento a este gran programa:

### Expedicionarios:

Este programa está dirigido a los niños y niñas comprendidos entre 3 y 5 años, y ha tomado el nombre de expedicionarios como señal de que reconoce en los niños y niñas la capacidad de actuar y tomar iniciativas frente a su propio desarrollo, y por ello se desea iniciar a temprana edad un acompañamiento que les provea de oportunidades para garantizar un crecimiento y desarrollo adecuados. Expedicionarios aspira a convertirse en un instrumento de valor para los niños, niñas y sus familias, que al ser aplicado en los CDSP afiancen esas oportunidades de atención individual, integral y amor en niños niñas menores de 5 años que viven en extrema pobreza para niños entre 3 y 5 años de edad.

### Objetivos Específicos CDSP – Expedicionarios

- Promover el desarrollo integral de niños y niñas comprendidos entre 3 y 5 años de edad, en los ámbitos: espiritual, físico, cognitivo y socio-emocional.
- Impulsar la supervivencia de los niños y niñas de 3 a 5 años por medio de contribuciones que aseguren las vacunas y un monitoreo del crecimiento, y de medidas socioeducativas destinadas a las familias (especialmente las madres) para conseguir una adecuada nutrición y prevención de enfermedades.
- Promover la protección en los contextos de familia, iglesia y comunidad, en especial frente a los riesgos psicosociales y toda forma de abuso.



## Conquistadores

Este programa está dirigido a los niños y niñas comprendidos entre 6 y 11 años y ha tomado el nombre de conquistadores, como señal de que se reconoce en los niños y niñas la capacidad de actuar y tomar iniciativas frente a su propio desarrollo, y por eso se desea iniciar a esa edad un acompañamiento que les provea de oportunidades para garantizar un crecimiento y desarrollo adecuados. Buscamos un programa de excelencia en un ministerio dedicado a niños sumidos en la pobreza.

### Objetivos CDSP - Conquistadores

- Promover el desarrollo integral de niños y niñas comprendidos entre 6 a 11 años de edad, en los ámbitos espiritual, físico, cognitivo y socioemocional, de manera participativa, creativa y protagónica.
- Apoyar la consecución de aprendizajes básicos en matemática, lenguaje, cuidado de la salud y protección, como competencias básicas para su desarrollo y relación con los demás.
- Fomentar la protección de niños y niñas en sus contextos de familia, iglesia y comunidad, en especial frente a los riesgos del maltrato, la desintegración familiar y a toda forma de abuso.

## Más Que Vencedores (MQV)

La adolescencia es una etapa intensa de la vida, caracterizada por múltiples facetas y rasgos; es la época en que ellos y ellas asumen su autonomía y proyecto de vida, a veces en medio de dificultades y contextos excluyentes. Es el momento cuando marcan su presencia a través de diversas expresiones, reafirman su autoestima, buscan su identidad. Reconocen su

cuerpo que madura sexualmente, su carácter y pensamiento se modelan y sienten esa transformación como parte de la habilitación para la vida social activa.

#### Objetivos CDSP - Más Que Vencedores (MQV)<sup>9</sup>

- Promover el desarrollo integral de adolescentes hombres y mujeres comprendidos entre 12 y 18 años de edad, en los ámbitos espiritual, físico, cognitivo y socioemocional, para acompañar y facilitar su constitución como actores sociales y protagonistas de sus propios desarrollos.
- Fortalecer las capacidades de relación, servicio y liderazgo de los jóvenes en la ejecución de iniciativas en sus contextos de vida cotidiana, orientadas a alcanzar su autonomía y el servicio comunitario dentro de la iglesia, del CDN o fuera de ellas.
- Fomentar la protección de los jóvenes en sus contextos de familia, iglesia y comunidad, y en relación con ellos mismos, en especial frente al maltrato y la violencia, frente a los riesgos de una conducta sexual no responsable, el consumo de sustancias nocivas y la amenaza de las enfermedades de transmisión sexual y VIH/Sida.
- El CDSP se caracteriza por ser a largo plazo. Durante dicho período crítico de la vida crea la oportunidad de tratar más a fondo las necesidades integrales del niño. Para cuando un joven completa el CDSP, la misión de COMPASSION de desarrollo integral debiera haberse logrado con éxito.

---

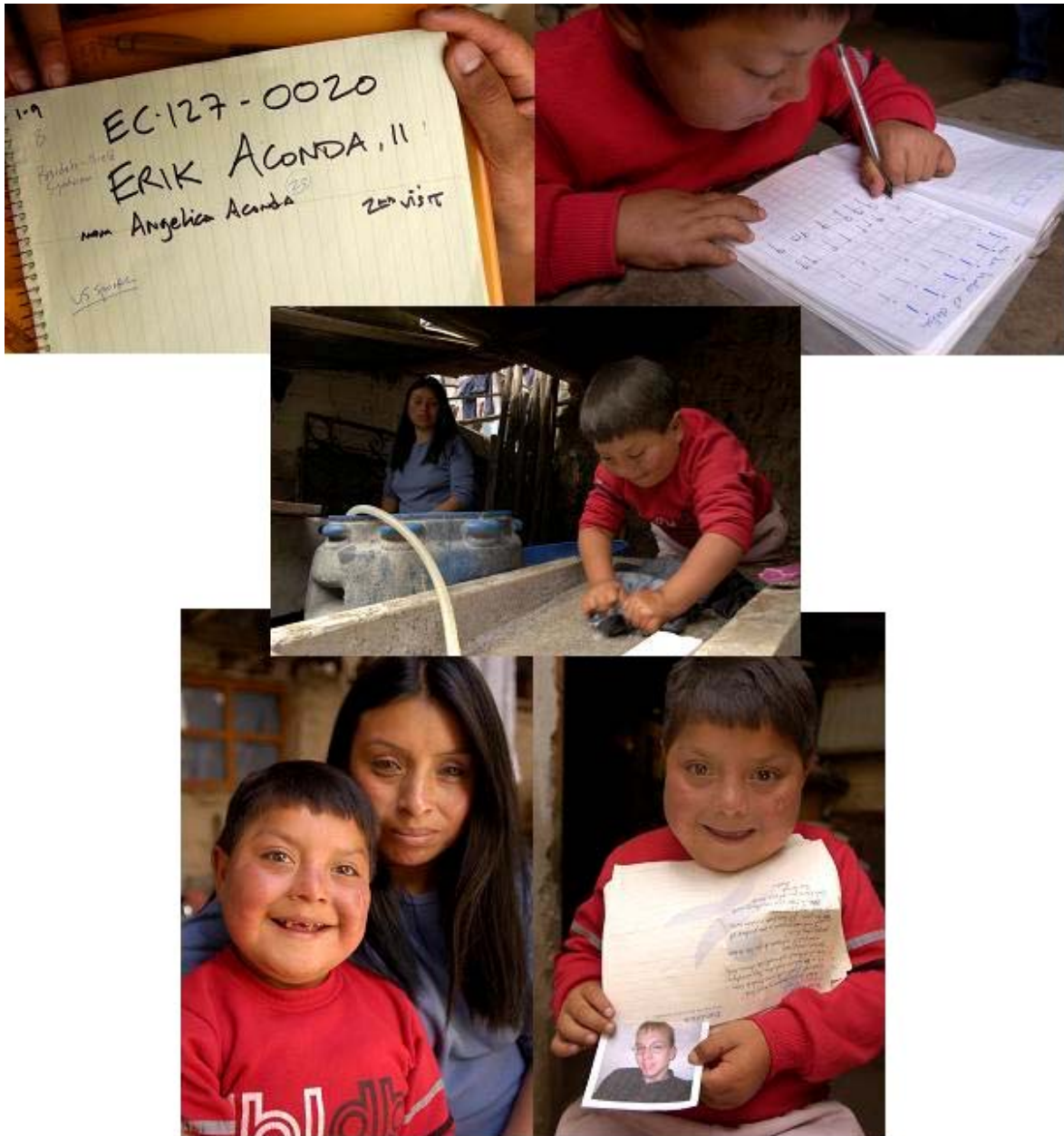
<sup>9</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 13

**IMAGEN No. 1.4**  
**NIÑA BENEFICIARIA DE PROGRAMA DE PATROCINIO DE DESARROLLO**  
**DE LA NIÑEZ (CDSP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

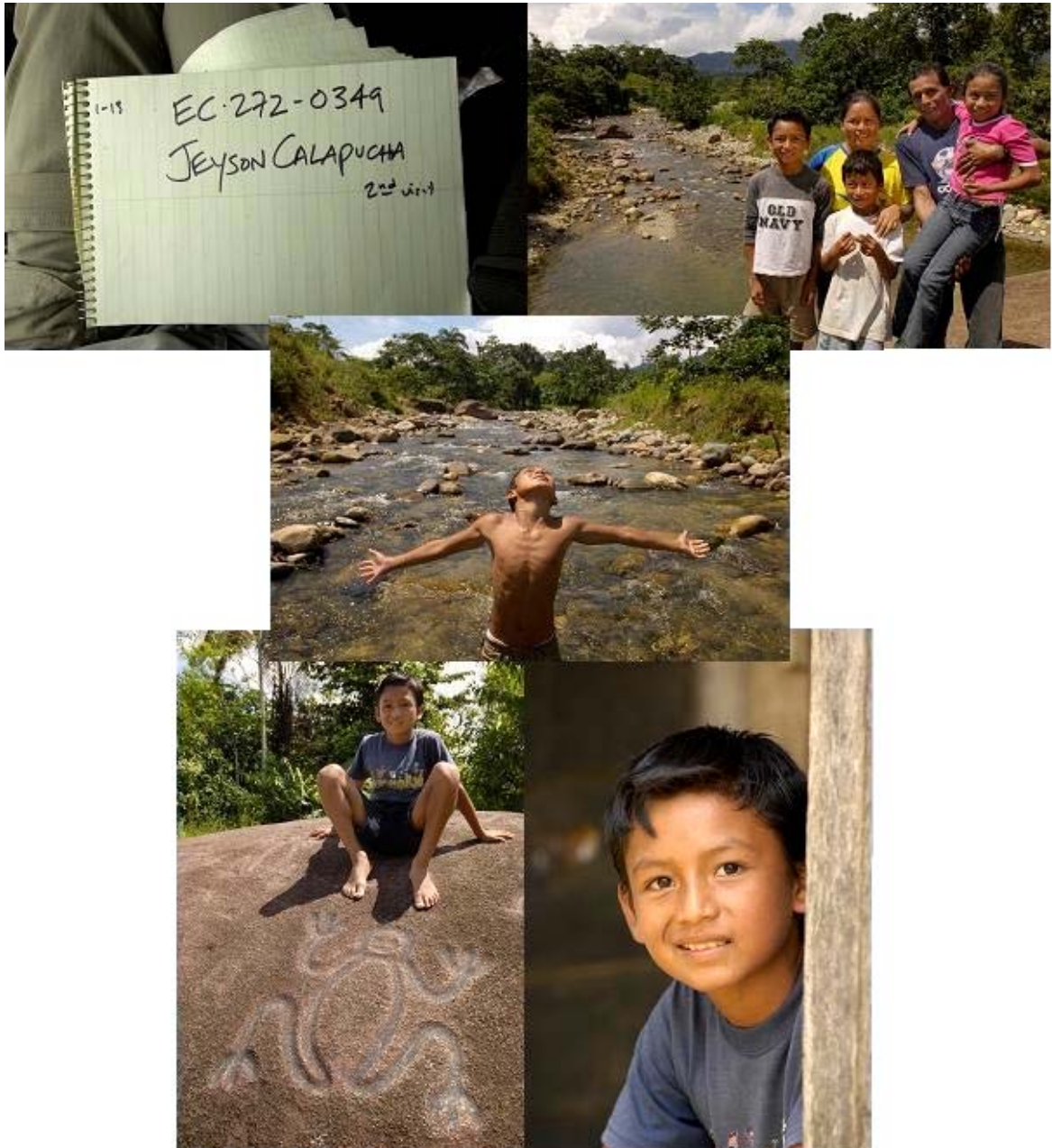
**IMAGEN No. 1.5**  
**NIÑO BENEFICIARIO DE PROGRAMA DE PATROCINIO DE DESARROLLO**  
**DE LA NIÑEZ (CDSP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)



**IMAGEN No. 1.6**  
**NIÑO BENEFICIARIO DE PROGRAMA DE PATROCINIO DE DESARROLLO**  
**DE LA NIÑEZ (CDSP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

## **Resultados CDSP**

El Programa de Desarrollo del niño mediante Patrocinio (CDSP) procura lograr cuatro resultados en la vida de cada niño, niña y adolescente, de modo que al graduarse del programa éste:

- Demuestre un compromiso con el Señorío de Cristo
- Escoja buenos hábitos de la salud y sea físicamente saludable
- Exhiba la motivación y las destrezas necesarias para ser autosuficiente en lo económico
- Se relacione con otras personas de un modo saludable y compasivo

COMPASSION reconoce que el desarrollo del niño sólo ocurrirá mediante una sociedad eficaz con sus Iglesias Socias, con quienes procura lograr cuatro resultados, los cuales son que cada socio:

- Demuestre visión y liderazgo eficaces
- Movilice recursos
- Establezca eficientes estructuras y administración refleje pertenencia local

Estos resultados referentes al niño, el patrocinador y la Iglesia Socia constituyen el centro de atención del CDSP, y cada resultado tiene indicadores que lo acompañan.

Actualmente COMPASSION International-Ecuador tiene 188 proyectos CDSP ubicados en 16 provincias del Ecuador:

**GRÁFICO No. 1.6**  
**PRESENCIA CDSP's COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

### 1.8.3 Programa de Desarrollo de Liderazgo (LDP)

Brinda la oportunidad de una educación universitaria y de capacitación intensiva de liderazgo cristiano para los graduados más dotados del CDSP. Los estudiantes del LDP aprovechan la oportunidad de desarrollar los dones que Dios les ha dado y llegan a ser calificados profesionales y líderes cristianos que pueden producir un impacto en sus iglesias, comunidades y sociedades.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Fundamentos del Ministerio. Guía 1. Ecuador, pág. 13

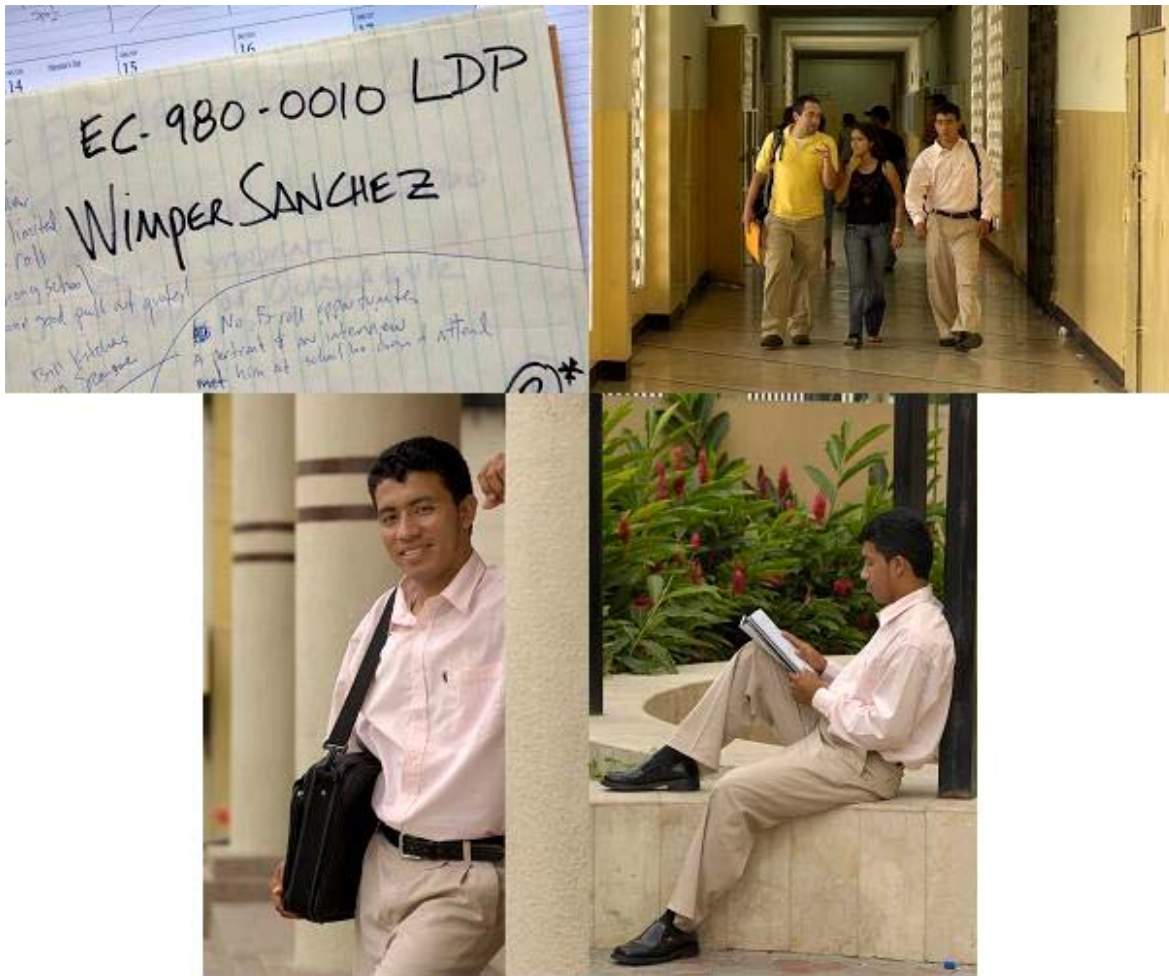
**IMAGEN No. 1.7**  
**JOVEN BENEFICIARIA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**  
**(LDP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)



**IMAGEN No. 1.8**  
**JOVEN BENEFICIARIO DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**  
**(LDP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

**IMAGEN No. 1.9**  
**JOVEN BENEFICIARIA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**  
**(LDP)**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

## Objetivos LDP

- Promover el ejercicio de un discipulado que evidencie entrega al Señorío de Cristo y que se refleje en una fuerte personalidad de alguien que opta responsablemente por una opción de vida.
- Formar líderes cristianos en la iglesia y en la comunidad, mediante un programa de desarrollo de principios, valores y prácticas, de conformidad con las orientaciones de COMPASSION INTERNATIONAL, que a la vez atienden al carácter de un líder-siervo cristiano.
- Apoyar el desarrollo de una ocupación profesional que ofrezca al líder cristiano la autosuficiencia económica como criterio de vida madura, a través de una asistencia cercana y continua, con base en un plan de desarrollo personal y el crecimiento en la autonomía.

## Resultados LDP

- Demuestra compromiso con señorío de Cristo.
- Opta por buenas prácticas de salud y se encuentra físicamente saludable.
- Demuestra aptitudes personales y profesionales que garantizan una independencia económica.
- Demuestra autoestima positiva y relaciones saludables.
- Demuestra un liderazgo de servicio
- Actualmente COMPASSION International-Ecuador tiene 188 proyectos CDSP ubicados en 8 provincias del Ecuador:

**GRÁFICO No. 1.7**  
**PRESENCIA LDP's COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR POR**  
**PROVINCIAS**



**FUENTE:** COMPASSION International-Ecuador (2010)

#### 1.8.4 Intervenciones Complementarias (CIV)

Las intervenciones complementarias (CIV) son programas que complementan el desarrollo de nuestros niños, niñas y adolescentes. Las CIV refuerzan los programas tradicionales que COMPASSION INTERNATIONAL y la Iglesia Socia implementan en favor de la niñez, y pueden ser de dos clases:

- CIV que producen un impacto directo en la vida de los niños.
- CIV que producen un impacto en el ambiente en el que se desarrollan los niños.

Estos programas pueden ser proyectos que la Iglesia Socia diseña y presenta a COMPASSION INTERNATIONAL por medio de su facilitador. Las CIV deben responder a sueños, necesidades y objetivos concretos que, por su importancia, pueden ser de gran impacto y relevancia para los niños.

## **2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS**

Dentro de la creación de esta norma existen ciertos requisitos de naturaleza Legal y Tributaria pertenecientes a la legislación ecuatoriana que se deberán tomar en cuenta por cuanto es éste el territorio en el cual tendrá lugar el desarrollo de las actividades propias del CDN, por otro lado existen también normativas internas y externas propias de COMPASSION INTERNATIONAL-Ecuador y también de su matriz GMC (General Ministry Services). Por cuanto se trata de una certificación que busca calidad en los procesos realizados por el CDN también se tomará como referencia Normativas de calidad ya existentes.

### **2.1 LEGISLACIÓN ECUATORIANA PARA REGULACIÓN DE ACTIVIDADES DE ONG'S**

El Marco Legal bajo el cual deberían operar las ONG's en el Ecuador se resume en las siguientes:

#### **2.1.1 Legislativas**

Dentro de la Legislación Ecuatoriana citaremos la base de la misma, es decir la Constitución Política de la República del Ecuador además del Convenio Básico de Cooperación Técnica y Funcionamiento entre el Gobierno del Ecuador y COMPASSION INTERNATIONAL.

### 2.1.1.1 Constitución Política de la República del Ecuador

La Constitución Política Ecuatoriana, base Legislativa de nuestro país aprobada en el año 2008 contempla situaciones específicas que serán particular interés para COMPASSION y los CDN's por tratarse de los beneficiarios directos de nuestros programas, es decir: Mujeres Embarazadas, niños, niñas y adolescentes:

#### Sección cuarta

##### Mujeres embarazadas

Art. 43.- El Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia los derechos a:

1. No ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral.
2. La gratuidad de los servicios de salud materna.
3. La protección prioritaria y cuidado de su salud integral y de su vida durante el embarazo, parto y posparto.
4. Disponer de las facilidades necesarias para su recuperación después del embarazo y durante el periodo de lactancia.

#### Sección quinta

##### Niñas, niños y adolescentes

Art. 44.- El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas.

Las niñas, niños y adolescentes tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales.

Art. 45.- Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción.

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar.

El Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas.

Art. 46.- El Estado adoptará, entre otras, las siguientes medidas que aseguren a las niñas, niños y adolescentes:

1. Atención a menores de seis años, que garantice su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos.
2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. Se prohíbe el trabajo de menores de quince años, y se implementarán políticas de erradicación progresiva del trabajo infantil. El trabajo de las adolescentes y los adolescentes será excepcional, y no podrá conculcar su derecho a la educación ni realizarse en situaciones nocivas o peligrosas para su salud o su desarrollo personal. Se respetará, reconocerá y respaldará su trabajo y las demás actividades siempre que no atenten a su formación y a su desarrollo integral.
3. Atención preferente para la plena integración social de quienes tengan discapacidad. El Estado garantizará su incorporación en el sistema de educación regular y en la sociedad.
4. Protección y atención contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o contra la negligencia que provoque tales situaciones.
5. Prevención contra el uso de estupefacientes o psicotrópicos y el consumo de bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas para su salud y desarrollo.



6. Atención prioritaria en caso de desastres, conflictos armados y todo tipo de emergencias.

7. Protección frente a la influencia de programas o mensajes, difundidos a través de cualquier medio, que promuevan la violencia, o la discriminación racial o de género. Las políticas públicas de comunicación priorizarán su educación y el respeto a sus derechos de imagen, integridad y los demás específicos de su edad. Se establecerán limitaciones y sanciones para hacer efectivos estos derechos.

8. Protección y asistencia especiales cuando la progenitora o el progenitor, o ambos, se encuentran privados de su libertad.

9. Protección, cuidado y asistencia especial cuando sufran enfermedades crónicas o degenerativas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Constitución de la República del Ecuador 2008

#### 2.1.1.2 Acuerdos entre el Estado y las Organizaciones no Gubernamentales

COMPASSION INTERNATIONAL para poder llevar a cabo su misión a través de los CDN's en territorio ecuatoriano al igual que otras ong's que operan en el país suscribiría un importante Convenio Básico de Cooperación Técnica y Funcionamiento entre el Gobierno del Ecuador y COMPASSION INTERNATIONAL, que sustenta la Cooperación Técnica y Funcionamiento. Éste importante documento detalla entre otras cosas los Antecedentes de la Organización, sus Objetivos, Obligaciones y Responsabilidades, Vigencia, etc. Un ejemplo de éste importante documento se encuentra adjunto al presente trabajo como ANEXO 1

#### 2.1.2 Tributarias

Al igual que cualquier organización o empresa que opere en el Ecuador, COMPASSION INTERNATIONAL deberá cumplir con todas las obligaciones tributarias y deberes formales de conformidad con la normativa tributaria vigente. Sin embargo al ser una Organización de naturaleza No Lucrativa se encuentra exenta del pago del Impuesto a la Renta así como la Devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA), para lo cual se actuará de acuerdo a lo que cita la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación, además de las Resoluciones que la Administración Tributaria, es decir el Estado a través del Servicio de Rentas

Internas como Sujeto Activo dicte. Ver ANEXO 2 Circular No. NAC-DGECCGC09-00010.

### 2.1.3 Laborales

El Código Laboral vigente en el Ecuador presenta también parte de la normativa que se tomará en cuenta dentro del presente trabajo, pues contempla aspectos importantes en cuanto a remuneraciones y beneficios a los que todos los trabajadores ecuatorianos deben acceder sin distinción. Adicionalmente se cita en el ANEXO 3 Acuerdo Ministerial 77, publicado en Registro Oficial 105 de 11 de Enero del 2010 sobre los Sueldos o Salarios Básicos Unificados, 2010.

### 2.1.4 Ley de Cultos

COMPASSION INTERNATIONAL trabaja en sociedad con iglesias evangélicas alrededor del Ecuador, por lo que ésta es otra normativa que debe ser tomada en cuenta dentro del funcionamiento legal de la organización. Según lo detalla la Ley Orgánica de Igualdad y Libertad Religiosa.

## 2.2 COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR

Al ser una organización de carácter internacional, COMPASSION International-Ecuador mantiene lineamientos dictados por su matriz en EE.UU, sin embargo ha sido necesario ajustar mucho de esto a la realidad del país donde se llevarán a cabo los programas, tomando en cuenta la realidad de nuestro país la oficina nacional creó el Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez.

### 2.2.1 Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez

Éste Manual consta de 13 guías:

- Fundamentos del ministerio
- Administrando la sociedad con la iglesia
- Atención individual de los niños, niñas y adolescentes
- Plan curricular y resultados en la vida de los niños, niñas y adolescentes
- Programa de Desarrollo en el CDSP
- Programa de Supervivencia Infantil (CSP)
- Comunicación con el patrocinador y donante
- Diagnóstico local y línea de base del CDN
- Planificación estratégica del CDN
- Administración y finanzas del CDN
- Sistema integrado de información de desarrollo de los niños (SIIDEN)
- Intervenciones complementarias

- Sistema de evaluación de análisis y colaboración de la sociedad (PACT)

Será entonces el manual provisto por la organización sobre el manejo adecuado que un CDN debe tener pues considera todos los aspectos: Financiero, Administrativo, Operativos, de Evaluación, etc.

## 2.3 NORMATIVAS DE CERTIFICACIÓN

Ante el claro objetivo de diseñar un modelo propio de certificación para Centros de Desarrollo de la Niñez de COMPASSION INTERNATIONAL, será necesario considerar como referente normas de calidad internacionales certificables y no certificables previamente existentes. Entre las que citaré:

### 2.3.1 Norma ISO 9001:2000

La totalidad de ésta norma será tomada en cuenta dentro del desarrollo del presente trabajo. Ésta norma certificable creada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que consta de 8 capítulos, dentro de los cuales los tres primeros se refieren netamente a la descripción de la organización, requisitos en general, etc., mientras que los restantes cuatro capítulos de orientan a los procesos y proveen orientación en cuanto a los requisitos previos a la implantación del sistema de calidad.

### 2.3.2 Norma ISO 26000 Responsabilidad Social

Esta norma a pesar de no estar oficialmente publicada cuenta ya con borradores que han sido creados por comités seleccionados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), sin embargo a diferencia de la ISO 9001:2008 no es una norma certificable, sino que provee lineamientos a fin de asistir a las entidades de cualquier naturaleza a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de Responsabilidad Social, transparentar sus actividades y además de fortalecer la observancia de principios universales. Por lo que brindará un gran aporte y referente para el desarrollo del presente trabajo.

### 2.3.3 Norma ISO 10011 Directrices para Auditar Sistemas de la Calidad

Esta norma, a pesar de no contar todavía con su versión revisada proporciona una guía para llevar a cabo auditorias al sistema de calidad de una organización, además de permitir a los usuarios ajustar las directrices en función de sus necesidades.

### 2.3.4 Norma ISO 10006 Directrices para la calidad en la gestión de proyectos

Esta norma creada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) brinda una guía complementaria a la familia ISO 9000. Describe elementos, conceptos y prácticas de sistemas de calidad que son aplicables a proyectos o que pueden mejorar su gestión. Destaca la importancia de la

calidad en los procesos productivos y en el producto final, su tratamiento sistemático, además de la satisfacción del cliente.

Por cuánto ésta norma abarca una amplia gama de proyectos en magnitud, intensidad y especialización será un buen referente para el desarrollo de éste trabajo.

### 2.3.5 PMBOK

La Guía del PMBOK es un estándar en la gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI).

Incluye el estudio de prácticas tradicionales probadas muy aplicadas así como el de innovadoras y avanzadas prácticas que han tenido un uso más limitado.

La estructura del PMBOK considera aspectos importantes sobre la gestión global que un proyecto debe tener desde su inicio hasta su cierre o final. Entre ellas: Integración, Alcance, Tiempo de Vida, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones.

Es decir, ofrece una referencia práctica para la gestión integral de un proyecto y un aporte importante para el presente trabajo.

## 2.4 ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE CDN'S

Se realizó una entrevista con una duración de aproximadamente veinte minutos a la Directora de uno de los CDN's con un tiempo de vida de diez años que opera en el sector de la Villaflora, Sur de la ciudad de Quito a fin de conocer cuál es su percepción sobre COMPASSION INTERNATIONAL, su trabajo, al igual que sus expectativas como directora del centro. El formato utilizado en el desarrollo de la entrevista en mención se encuentra adjunto al presente trabajo como ANEXO 2.2

Sobre la naturaleza del trabajo que COMPASSION realiza en beneficio de los niños del Ecuador dijo que ella sabe que su aporte es importante dentro de la organización, posee un claro entendimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la misma, así como de sus políticas corporativas, reglas y excepciones. Valora la diversidad de contextos y culturas, además de brindar capacitación para la realización del trabajo. Los materiales, sistemas y otros equipos que son necesarios para la ejecución diaria de tareas son también provistos de modo oportuno por la organización. Sabe con certeza lo que se espera de ella en su trabajo.

Su relación con su superior, es decir (Partnership Facilitator) es calificada como muy satisfactoria y realizan reuniones periódicas a fin de evaluar y emitir criterios y opiniones que con gran apertura son recibidos a fin de mejorar el desempeño del CDN. Poseen una muy buena comunicación que permite que decisiones o cambios sean transmitidos de un modo muy claro y efectivo, muestra además gran confianza en los bienes y recursos que han sido asignados para el trabajo diario. La supervisora de éste centro muestra preocupación constante por los trabajadores y su desarrollo, brinda también reconocimientos cuando un trabajo bien hecho lo amerita. En cuanto al equipo de personas (staff) con el que cuenta, afirma que su



moral es muy alta y entre ellos existe amistad, además de un compromiso por realizar sus labores con excelencia.

Su inconformidad se traduce en que la remuneración que recibe no va en armonía con la labor que desempeña y lamentablemente los planes de beneficios son poco competitivos con los ofrecidos por otras instituciones de naturaleza similar, a pesar de esto la Directora afirma sentirse orgullosa de trabajar en ésta organización, recomendaría la misma como un buen lugar para laborar a otros y reitera su compromiso para continuar trabajando en beneficio de los más pequeños.

## 2.5 ENTREVISTAS A PERSONAL DE CDN'S

Se realizó una entrevista con una duración de aproximadamente diez minutos a parte del personal de uno de los CDN's con un tiempo de vida de diez años que opera en el sector de la Villaflora, Sur de la ciudad de Quito a fin de conocer cuál es su percepción sobre COMPASSION INTERNATIONAL, su trabajo, al igual que sus expectativas como trabajadores de la misma. El formato utilizado en el desarrollo de la entrevista en mención se encuentra adjunto al presente trabajo como ANEXO 4

Entre las razones para trabajar para la organización que el personal del centro cito puedo mencionar: su profundo deseo de servir a Dios y a los niños, niñas y adolescentes, ser útil a su comunidad y a la sociedad y a pesar de ser muy representativas por la ayuda económica que reciben. La rotación de personal en éste centro ha sido muy baja, ya que se habla de que la mayoría del mismo se encuentra laborando por tiempos superiores a los cinco años. Afirman que la capacitación y

entrenamiento que reciben les ha permitido realizar su trabajo de manera efectiva por que ha sido muy adecuada y afín a sus tareas. Se encuentran muy satisfechos con respecto a los aspectos siguientes: el programa que imparten, la labor que realizan, los recursos y materiales de los que disponen para desarrollar su labor, su relación con otros integrantes del personal y también con gente que no pertenece al CDN. Su opinión cuenta y son atentamente escuchadas en las reuniones que regularmente tienen, se sienten como miembros de la organización y afirman que sus expectativas han sido mayoritariamente cubiertas por COMPASSION INTERNATIONAL.

## 2.6 ENTREVISTAS A CLIENTES DE CDN'S

Se realizó una entrevista con una duración de aproximadamente cinco minutos a un grupo de padres de beneficiarios de uno de los CDN's con un tiempo de vida de diez años que opera en el sector de la Villaflora, Sur de la ciudad de Quito a fin de conocer cuál es su percepción sobre COMPASSION INTERNATIONAL, su trabajo, al igual que sus expectativas como clientes de la misma. El formato utilizado en el desarrollo de la entrevista en mención se encuentra adjunto al presente trabajo como ANEXO 5

Con respecto a la labor que el CDN realiza en el sector manifestaron sentirse satisfechos, afirman que el centro provee respuestas rápidas a las necesidades y problemas de los beneficiarios y contactarse con quién puede solventar sus inquietudes no es algo complejo o que requiera demasiado tiempo. El proyecto comunica constante y claramente acerca de las posibilidades y opciones que el

centro pone a su alcance. Los materiales y recursos son suficientes para que el personal lleve a cabo su trabajo y la mejora en el funcionamiento del centro es algo que se puede vislumbrar con cada visita al CDN. El personal que brinda servicios a los niños, niñas y adolescentes siempre se muestra dispuesto a ayudar, además se encuentra calificado y brinda una imagen de honestidad y confianza. Por todo lo anteriormente citado los encuestados coinciden en decir que volverían a ser beneficiarios y por su experiencia recomendarían COMPASSION INTERNATIONAL a otras personas.

## 2.7 ANÁLISIS DE LA REALIDAD

### Análisis de coyuntura

Es el estudio detallado de un momento específico de la vivencia social. Presupone una visión histórica más amplia de la sociedad para explicar el momento mismo. Con frecuencia, este tipo de análisis busca clarificar un conflicto social. Los conflictos, en efecto, patrocinan el conocimiento de una sociedad, pues caen las máscaras y se hace manifiesta la estructura social. El análisis entonces puede diseñar un mapa del conflicto.<sup>12</sup>

Para elaborar un análisis de coyuntura se seguirán los pasos siguientes:

- Describir las causas del conflicto
- Describir el contexto o pre-crisis. Conocer la historia anterior
- Describir los elementos de la crisis.

### Análisis del Ámbito Local

- La comunidad

---

<sup>12</sup> COMPASSION International-Ecuador (2008), Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez. Planificación Estratégica del Centro de Desarrollo de la Niñez. Guía 9, Ecuador, pág. 18 - 19

Describir la realidad. Elaborar un mapa del territorio.

Rastrear en la tradición oral de los pobladores antiguos la historia del asentamiento: ¿Cuándo comenzó? ¿Cuáles han sido las principales transformaciones o eventos importantes?

- Economía

Demografía. Indagar los censos de población para el área y comparar los años. Precisar la pirámide de edades (niños, púberes, jóvenes, adultos jóvenes, adultos maduros, ancianos). Reconocer el promedio de hijos por madre de familia, tasa de natalidad, composición de géneros. Indagar el origen de los pobladores y flujo migratorio.

Ecología. ¿Hay algunas fuentes de contaminación en la comunidad o barrio? ¿Existen parques y jardines?

Producción. ¿Se encuentran centros de producción en el área? (industrias, talleres, etc.). ¿Son del área los trabajadores o vienen de fuera? ¿Cuáles son los trabajos preponderantes de los vecinos, sin olvidar el trabajo doméstico de las mujeres o el trabajo complementario de los hijos? ¿Cuánto tiempo tardan en general para desplazarse a su trabajo?

- Consumo Colectivo

Servicios públicos. ¿Con qué servicios cuenta la comunidad o barrio (transporte, comercios cercanos, centros de salud, escuelas, colegios universidades, policía, etc.)?

Salud. ¿Cuáles enfermedades son las más frecuentes, en comparación con otros lugares de la región? ¿Cuál es la expectativa de vida del lugar? ¿Hay alguna causa de mortalidad propia del lugar? ¿Hay seguro social o programas sociales de medicación? ¿Cuánto dinero se destina a la salud y a la educación? ¿Hay algún centro de salud, dispensario o médicos disponibles?

Educación. ¿Cuántos centros de educación básica en el sector? ¿Cuántos de ellos son fiscales?

Desigualdades sociales. ¿Se constatan sectores más pobres que otros? ¿Existen bolsas de pobreza en la zona? ¿Quiénes son (indígenas, campesinos, negros, limosneros, etc.)? ¿Qué injusticias se detectan?

- Política

Grupos de poder local. Atender a quienes representan al gobierno en la localidad. ¿Hay personas o grupos que ejercen influencia real en el lugar? ¿Qué medios utilizan?

Formas de organización popular. ¿Hay organizaciones populares en el barrio o comunidad? ¿Ha habido alguna movilización en torno a los servicios públicos? ¿El gobierno posee una organización oficial?

Preferencias políticas. Ver si la localidad tiene una inclinación preponderante hacia algún partido político o si hay diferencias fuertes y marcadas.

### **3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES**

Para el diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo dentro de un CDN, se tomaran como referencia las Normas de Calidad ISO y otras propias de la organización, así como la legislación vigente en nuestro país. De éste modo se emplearan comparaciones con la realidad actual y el escenario óptimo que deberá considerar los lineamientos provistos por los documentos citados en el capítulo dos del presente trabajo, para dar paso a una gestión de calidad en cada uno de los Centros de Desarrollo de la Niñez de COMPASSION INTERNATIONAL.

En modo general los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización deben apuntar a cerrar un ciclo de mejora continua, esto es lo que el mejor conocido como Ciclo de Deming sostiene:

“También conocido como PHVA o espiral de mejora continua, es la estrategia raíz de las organizaciones modernas para promover, controlar, y mejorar sus sistemas de calidad, este ciclo se divide en cuatro pasos:

- Planear:

En esta etapa primero se definen los planes, y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado, evaluando las áreas donde se implementaran los primeros cambios con el fin de establecer las bases donde se sustentara el sistema de calidad de esa área es específico.

Después se desarrolla una teoría de posible solución, y estableciendo cuando y como se implementaran los cambios para la mejora

- Hacer:

En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que las actividades se estén ejecutando según lo planeado.

- Verificar:

En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. El mejor de los ejemplos puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas, a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y aquí es cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento.

- Actuar:

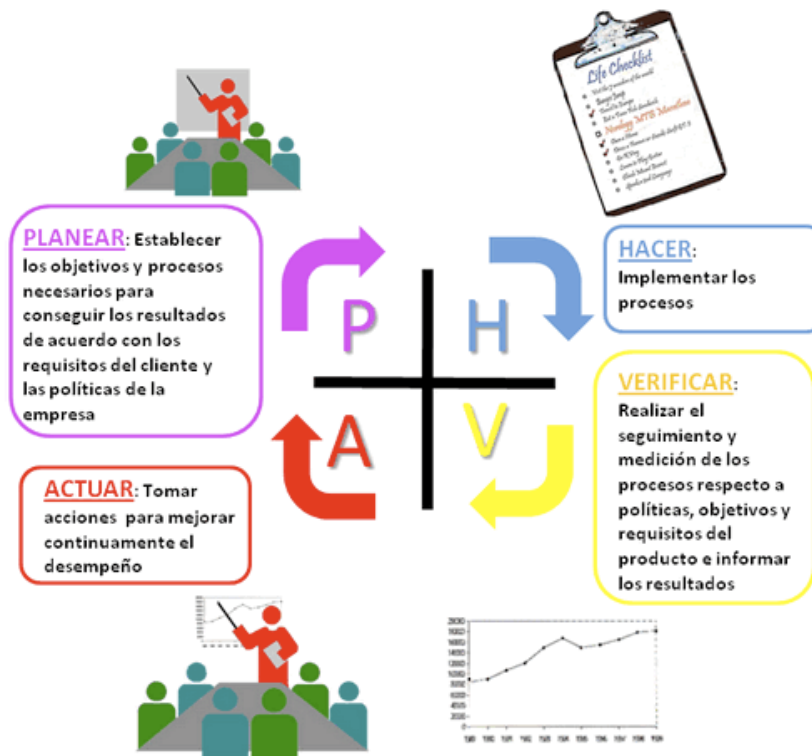
Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Porque si al verificar los resultados, se logró lo planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo.

El Circulo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.”<sup>13</sup>

En el siguiente gráfico se representa el ciclo de Deming:

### GRÁFICO No. 3.1

#### CICLO PHVA



FUENTE: <http://control-de-la-calidad.wikispaces.com/CAPITULO+5>.

Después de haber expuesto lo que el ciclo de Deming implica se puede concluir que los procesos que los CDN's manejan en la actualidad no cierran tal ciclo y que se hace

<sup>13</sup> Margaret Pereira, Miguel Hernández (2010), [<http://control-de-la-calidad.wikispaces.com/CAPITULO+5>.], Mejoramiento de la Calidad, México.



necesaria una reingeniería de los mismos a fin de permitir una mejora continua y la satisfacción del cliente.

### 3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El objetivo central del levantamiento de procesos es permitir una descripción de cada uno de ellos a fin de determinar medidas que permitan el logro eficiente y eficaz en el desarrollo de dichos de esos procesos. Cuando los actores internos y externos comprenden su relación entre si y los recursos técnicos y materiales para desarrollarlos en la cotidianidad.

En el Centro de Desarrollo de la Niñez se han identificado doce procesos que se llevan a cabo de un modo continuo, sin embargo al analizarlos de un modo más detenido podremos concluir que existen omisiones que se están realizando y lineamientos que se han pasado por alto en la cotidianidad. Algunos procesos no se encuentran identificados y claramente definidos, tampoco clasificados como tales o normados ya que en varios la constante ejecución ha definido el modo de hacer las cosas. Por lo que la identificación, creación y clasificación de cada uno de los procesos se hace necesaria a fin de proveer lineamientos básicos y eliminar en muchos casos actividades que no aportan para el mejor funcionamiento del Centro de Desarrollo de la Niñez.

A fin de identificar los procesos que tienen lugar en el CDN se hace necesario definir términos como:

- Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los

procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.<sup>14</sup>

- Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.<sup>15</sup>

La representación gráfica de estos procesos se realizará mediante el empleo de flujogramas, una herramienta clave en ésta fase de levantamiento puesto que permite un análisis sistemático y minucioso, además de facilitar la clara comprensión de su dimensión por el claro lenguaje que emplea para describir cada fase del proceso.

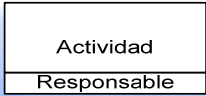











Para la diagramación de los procesos que tienen lugar en un Centro de Desarrollo se empleará la simbología provista por la ANSI (American National Estandar Institute) descrita en la tabla siguiente:

---

<sup>14</sup> H. James Harington (1992), MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, McGraw-Hill, Colombia.

<sup>15</sup> Excelencia empresarial (2006),  
[<http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/ligarcia%20453960/QU%C9%20SON%20LOS%20PROCESOS.doc>], Gestión de Procesos, España.

**TABLA No. 3.1**  
**SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO**

Símbolo	Descripción
	Rectángulo: Descripción de la actividad expresada en tercera persona
	Rectángulo con base cóncava: Representa un documento en específico
	Rectángulo con líneas paralelas: Hace referencia a un proceso previamente definido
	Círculo: Sirve para realizar una conexión entre actividades de páginas diferentes. Se registra en su interior una letra mayúscula o un número para identificar la referencia
	Rombo: Representa una decisión que implica una bifurcación del flujo del procedimiento. De él pueden salir dos opciones como respuesta a la pregunta registrada en la figura
	Conector fuera de página: Representa la continuidad del diagrama en otra página
	Triángulo invertido: Indica el archivo de documentos
	Barril: Indica el almacenamiento de datos
	Flechas: Indican la orientación del flujo en el procedimiento
	Rectángulo con lados redondeados (Inicio): Se utiliza para indicar el inicio del procedimiento dentro del flujo
	Rectángulo con lados redondeados (Fin): Se utiliza para indicar el final del procedimiento dentro del flujo
	Cuadrado con sombra: Se utiliza para representar a una entidad externa

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.

### 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Para el desarrollo de esta etapa del trabajo se ha elaborado un listado de los doce procesos actualmente identificados dentro de los CDN's:

- Planificación Operativa Anual de Actividades (POA)
- Monitoreo y Evaluación
- Selección e Inscripciones
- Desarrollo Espiritual
- Desarrollo Físico
- Desarrollo Cognitivo
- Desarrollo Socio – Emocional
- Comunicación con el patrocinador y donante
- Finalización del programa – Graduación
- Recursos Humanos
- Administración
- Finanzas

El mapa de procesos que contiene la actual clasificación de los mismos se detalla a continuación, cabe mencionar que una vez que las debilidades y deficiencias en ellos sean determinados al término de éste capítulo se presentará la propuesta de un nuevo mapa considerando en él las recomendaciones emitidas a fin de mejorarlo.

### GRÁFICO No. 3.1

#### MAPA DE PROCESOS ACTUAL



**FUENTE:** Datos del CDN EC-109

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.

A continuación se realiza un análisis de cada uno de los doce procesos actuales, así también de las debilidades y omisiones respecto a las normativas que se llevan a cabo en la práctica diaria. Los mismos se describen a través de diagramas de flujo:

### 3.2.1 Planificación Operativa Anual de Actividades (POA)

La Planeación Operativa Anual que se está llevando a cabo dentro del proyecto al inicio de cada año fiscal responde a un proceso de una importancia fundamental, ya que consta del programa de actividades que se llevará a cabo durante el año en curso, así como el monto de los recursos que la realización de las mismas exige.

Entre las debilidades que se podrían mencionar se encuentra el hecho de que éste proceso se realiza sin considerar la planificación para cinco años (incluye misión, visión, objetivos y valores) previamente concebida por el CDN.

El monitoreo y control de éste proceso se encuentra establecido como un proceso diferente, lo que no permite que el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) pueda cumplirse, por lo que inicialmente ambos procesos deberían combinarse a fin de cerrar el ciclo de Planificación.

COMPASSION INTERNATIONAL provee una guía detallada sobre el proceso de Planificación, tanto a corto como a largo plazo así como los aspectos que se deben contemplar previamente en su *Guía 9 Planificación Estratégica del Centro de Desarrollo de la Niñez*:

- *Análisis Estratégico – Acercamiento a la comunidad*
- *Reflexión de la Iglesia Local – Definiciones estratégicas*
- *Toma de decisiones y compromiso con la niñez*
- *Planeación a Largo Plazo*

- *Planeación Táctica – Planeación Operativa Anual de Actividades (POA)*

La norma ISO 2001:2008 por su parte aporta lineamientos importantes para una gestión de calidad, entre los que se destaca aquellos descritos en el punto 7.1 *Planificación de la realización del producto*, que sostiene que la empresa deberá planificar y desarrollar los procesos necesarios para que el producto pueda realizarse y que ésta debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad. Menciona también ciertos puntos a considerar cuando esto sea apropiado.

Adicionalmente sostiene que la alta dirección debe asegurarse que los objetivos de calidad, incluyendo aquellos requisitos del producto se establezcan de acuerdo a las funciones y niveles dentro de la organización. Los objetivos deben ser también medibles y coherentes con las políticas de calidad. 5.4 *Planificación*; 5.4.1 *Objetivos de la calidad*.

El aporte que la normativa del PMBOK puede hacer en ésta etapa se encuentra detallado en los *capítulos 6. Gestión del Tiempo del Proyecto*:

- *Definir actividades*
- *Secuenciar actividades*
- *Estimar recursos para las actividades*
- *Estimar duración de las actividades*

*Y el 7. Gestión de los Costos del Proyecto*

- *Estimar costos*

- *Determinar el presupuesto*

Se centran respectivamente en los procesos que se utilizarán para garantizar la conclusión de la planificación a tiempo, así como las medidas que se tomarán a fin de que el programa se cumpla dentro del presupuesto inicialmente establecido y aprobado.

Otro de los aspectos que deben estar incluidos dentro de éste proceso de Planificación son los requerimientos de los clientes manifestados en las *entrevistas realizadas y en el análisis del ámbito local*.

Flujo grama Planificación Operativa Anual de Actividades (POA): Favor dirigirse a ANEXO 6

### 3.2.2 Monitoreo y Evaluación

En cuanto al Monitoreo y Evaluación como se manifestó en el proceso de Planificación Operativa Anual de Actividades (POA) deberían integrarse para ser uno solo y de éste modo cumplir con el ciclo de Deming, ya que actualmente es manejado como un proceso independiente y no como el complemento que es.

La importancia del Monitoreo y Evaluación se encuentra contemplado de igual modo en la *Guía 9 Planificación Estratégica del Centro de Desarrollo de la Niñez*,



- *Monitoreo y Evaluación*

De este modo se da seguimiento a la Planificación inicial y se tomaran medidas en función de su cumplimiento.

Con respecto al monitoreo la Norma ISO 2001:2008 menciona en el punto *5.6 Revisión por la dirección; 5.6.1 Generalidades* que la alta dirección debe revisar el sistema a intervalos planificados para asegurar así su continua conveniencia, adecuación y eficacia. Así como la revisión de oportunidades de mejora y cambios incluyendo las políticas y objetivos de calidad.

La Norma PMBOK por su parte en los capítulos *6. Gestión del Tiempo del Proyecto:*

- *Desarrollar el cronograma*
- *Controlar el cronograma*

y *7. Gestión de los Costos del Proyecto*

- *Controlar costos*

Tratan sobre el control tanto del tiempo planificado y los costos que se establecieron para dicha planificación.

Flujo grama Monitoreo y Evaluación: Favor dirigirse a ANEXO 7

### 3.2.3 Selección e Inscripción

La selección e inscripción de los niños responde a un proceso administrativo muy importante ya que de la calidad con que se realice dependerá en gran medida que los niños, niñas y adolescentes concluyan exitosamente el programa.

Con respecto a los requisitos que la selección de los beneficiarios del programa en la *Guía 3 Atención individual a los niños, niñas y adolescentes* se proporcionan los criterios a tomar en consideración para una mejor selección.

Con respecto a la inscripción de niños, actualmente no existe una guía con los pasos específicos a seguir para realizarla y en modo general cada CDN ha definido el modo de hacer las cosas una vez que reciben la notificación de una nueva cuota o cupos para su centro. Por lo que en respuesta a ésta deficiencia dentro del Manual de Procedimientos se incluirá una descripción detallada del modo óptimo de llevar a cabo tan importante proceso.

Flujo grama Inscripciones: Favor dirigirse a ANEXO 8

### 3.2.4 Desarrollo Espiritual

El desarrollo espiritual de los beneficiarios del programa de COMPASSION INTERNATIONAL es uno de los cuatro pilares sobre los cuales se fundamenta nuestra misión, por lo que su importancia es crucial.

*La Guía 4 Plan curricular y resultados en la vida de los niños, niñas y adolescentes*, provee los resultados que se verán en éste proceso así como el modo en el que dichos resultados se alcanzarán.

Dentro de éste proceso existen otros procesos que deberían ser claramente diferenciados y manejados de un modo individual a pesar de que apuntan a lograr el desarrollo del niño en éste aspecto de su vida.

De éste modo los nuevos procesos que se diferencian dentro de este son:

- Enseñanza Bíblica
- Ayuda social

Flujo grama Desarrollo Espiritual: Favor dirigirse a ANEXO 9

### 3.2.5 Desarrollo Físico

El desarrollo físico de los beneficiarios del programa de COMPASSION INTERNATIONAL es uno de los cuatro pilares sobre los cuales se fundamenta nuestra misión, por lo que su importancia es crucial.

*La Guía 4 Plan curricular y resultados en la vida de los niños, niñas y adolescentes*, provee los resultados que se verán en éste proceso así como el modo en el que dichos resultados se alcanzarán.

Dentro de éste proceso existen otros procesos que deberían ser claramente diferenciados y manejados de un modo individual a pesar de que apuntan a lograr el desarrollo del niño en éste aspecto de su vida.

De éste modo los nuevos procesos que se diferencian dentro de este son:

- Alimentación
- Chequeos Médicos y Odontológicos

Flujo grama Desarrollo Físico: Favor dirigirse a ANEXO 10

### 3.2.6 Desarrollo Cognitivo

El desarrollo cognitivo de los beneficiarios del programa de COMPASSION INTERNATIONAL es uno de los cuatro pilares sobre los cuales se fundamenta nuestra misión, por lo que su importancia es crucial.

*La Guía 4 Plan curricular y resultados en la vida de los niños, niñas y adolescentes*, provee los resultados que se verán en éste proceso así como el modo en el que dichos resultados se alcanzarán.

Dentro de éste proceso existen otros procesos que deberían ser claramente diferenciados y manejados de un modo individual a pesar de que apuntan a lograr el desarrollo del niño en éste aspecto de su vida.

De éste modo los nuevos procesos que se diferencian dentro de este son:

- Refuerzo escolar
- Actividades extracurriculares

Flujo grama Desarrollo Cognitivo: Favor dirigirse a ANEXO 11

### 3.2.7 Desarrollo Socio – Emocional

El desarrollo socio – emocional de los beneficiarios del programa de COMPASSION INTERNATIONAL es uno de los cuatro pilares sobre los cuales se fundamenta nuestra misión, por lo que su importancia es crucial.

*La Guía 4 Plan curricular y resultados en la vida de los niños, niñas y adolescentes*, provee los resultados que se verán en éste proceso así como el modo en el que dichos resultados se alcanzarán.

Dentro de éste proceso existen otros procesos que deberían ser claramente diferenciados y manejados de un modo individual a pesar de que apuntan a lograr el desarrollo del niño en éste aspecto de su vida.

De éste modo los nuevos procesos que se diferencian dentro de este son:

- Visitas al hogar
- Protección al niño

Flujo grama Desarrollo Socio – Emocional: Favor dirigirse a ANEXO 12

### 3.2.8 Comunicación con el patrocinador y donante

La comunicación entre quién provee de los recursos económicos y aquellos que se benefician de tal aporte es un proceso de una importancia fundamental, ya que de la calidad y frecuencia con el que esta se dé generará en ambos el compromiso por continuar aportando y asistiendo con regularidad al CDN.

Para el desarrollo óptimo de éste proceso COMPASSION INTERNATIONAL ha provisto a cada uno de los centros de la *Guía 7 Comunicación con el patrocinador y donante* que proporciona definiciones y lineamientos sobre éste proceso, que debe ser manejado de acuerdo a la clasificación siguiente:

- Información del niño
- Condición del niño
- Correspondencia

Con respecto a las comunicaciones la norma PMBOK hace un aporte importante en el capítulo *10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto* a través de los apartados siguientes:

- *Identificar a los interesados*
- *Planificar las Comunicaciones*
- *Distribuir la Información*
- *Gestionar las Expectativas de los Interesados*
- *Informar el Desempeño*

Flujo grama Comunicación con el patrocinador y donante: Favor dirigirse a ANEXO 13

### 3.2.9 Salida del programa

La salida de un niño tiene lugar cuando ya no asisten o no participan adecuadamente en el programa. La información que el CDN proporcione en cuanto a la salida deberá ser precisa, oportuna y útil sobre las razones que motivaron el proceso.

COMPASSION INTERNATIONAL proporciona en la *Guía 3 Atención Individual a niños, niñas y adolescentes* presenta los requisitos previos y que se deberán llevar a cabo durante el proceso de salida de los niños, pues las razones que motiven a que éstas sean procesadas pueden ser variadas.

Adicionalmente la *Guía 7 Comunicación con el patrocinador y donante* detalla de un modo más minucioso las razones y los lineamientos que se deberán seguir de acuerdo a cada una de las razones que pueden generar el proceso de salida de un beneficiario.

Flujo grama Salida del programa: Favor dirigirse a ANEXO 14

### 3.2.10 Gestión de Recursos Humanos

Dentro de éste proceso se han determinado importantes omisiones que se están llevando a cabo desde el aspecto legal. El trabajo que la mayoría del personal del CDN realiza es en calidad de voluntario, pero por las 12 horas a la semana que laboran no llegan ni siquiera a completar un trabajo de medio tiempo, la remuneración simbólica que reciben por el trabajo que realizan, se encuentra por debajo de los 240.00 USD que se fijaron como Sueldo

Básico Unificado a partir del 1 de enero del año en curso para el sector privado, adicionalmente en las entrevistas realizadas a los voluntarios en el CDN se supo de su necesidad por acceder a la seguridad social, beneficio que entre otros les ha sido negado por asuntos de presupuesto.

En cuanto a la gestión que éste importante proceso debe tener, existen muchos aportes de parte de diferentes normativas, así:

La norma ISO 9001:2008 en el punto *6.2 Recursos Humanos; 6.2.1 Generalidades* habla sobre el personal encargado de realizar el trabajo y cumplir con los requisitos del mismo debe contar con la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Mientras que en el punto *6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia* menciona que la organización deberá:

- Determinar las competencias necesarias para cumplir los requisitos del producto
- En la medida de lo posible, proporcionar formación o tomar acciones para alcanzar la competencia necesaria
- Asegurarse que su persona es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos
- Mantener documentación sobre educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.

La norma PMBOK por su parte contiene un capítulo completo acerca de la gestión de los Recursos Humanos, en el capítulo 9. *Gestión de los*



*Recursos Humanos del Proyecto*, se describe a través de los apartados siguientes, los procesos involucrados en su desarrollo:

- *Desarrollar el Plan de Recursos Humanos*
- *Adquirir el equipo del proyecto*
- *Desarrollar el equipo del proyecto*
- *Gestionar el equipo del proyecto*

La gestión de recursos humanos actualmente es vista como un proceso único, sin embargo dentro de éste existen al menos tres procesos que deben ser realizados de un modo individual para lograr una gestión integral.

- Selección
- Capacitación
- Nómina

Flujo grama Gestión de Recursos Humanos: Favor dirigirse a ANEXO 3.15

### 3.2.11 Gestión Administrativa

En cuanto al manejo administrativo que tiene lugar dentro de un Centro de Desarrollo de la Niñez al realizar el diagnóstico inicial de los procesos actuales se llegó a determinar que es necesario que los procesos que integran este macro proceso sean claramente definidos y diferenciados ya que actualmente no se ejecutan de un modo individual, por lo que tampoco se evalúan o controlan.

Dentro de la normativa que COMPASSION INTERNATIONAL brinda sobre éste proceso se encuentra la *Guía 10 Administración y finanzas del CDN*, que pone en manos del centro ciertos lineamientos que deben ser tomados en cuenta dentro de ésta gestión.

En cuanto a esta gestión se la ha estado concibiendo como un proceso único, sin embargo dentro de éste se encuentran involucrados varios procesos que deben ser desarrollados de un modo individual, entre los que se cita:

- Compras
- Cocina
- Limpieza y Mantenimiento
- Otros

La norma por su parte ISO 9001:2008 en el capítulo 7. *Realización del producto*; 7.4 *Compras* habla sobre el proceso de compras y la importancia de que estas cumplan con los requisitos, dada la importancia que tendrán dichos productos en el producto final. También habla de la importancia de evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad de suministrar de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Flujo grama Gestión Administrativa: Favor dirigirse a ANEXO 16

### 3.2.12 Gestión Financiera

La gestión financiera del centro deberá acatar la normativa vigente en el Ecuador y ser actualizada conforme la misma. En cuanto a este proceso considerado igualmente como único se hace necesario diferenciar cada uno de los que lo integran, mismos que deben ser ejecutados y controlados individualmente, los elementos de salida de estos se interrelacionaran y en algunos casos se transformarán en elementos de entrada para otro proceso.

Dentro de la normativa que COMPASSION INTERNATIONAL provee sobre este proceso se encuentra la Guía 10 Administración y finanzas del CDN, que pone en manos del centro ciertos lineamientos que deben ser tomados en cuenta dentro de esta gestión.

Dentro se encuentran importantes procesos como:

- Contabilidad
- Pagos
- Tributación

Flujo grama Gestión Financiera: Favor dirigirse a ANEXO 17

#### **4. MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

En el presente capítulo se encuentra el Modelo de Certificación en sí e inicia con un Mapa de Procesos Propuesto que incluye aquellos que se levantaron, mejoraron, fusionaron y finalmente los que fueron creados pues anteriormente no existían como tales. A continuación se encuentra el Manual de Procedimientos que describe y grafica cada uno de los procesos incluidos en el Mapa, finalmente de un modo textual se detallan los cambios o modificaciones realizadas en cada uno de los procesos que tienen lugar en el Centro de Desarrollo de la Niñez.

##### **4.1 MAPA DE PROCEDIMIENTOS**

A continuación se expone el Mapa de Procesos Propuesto para un Centro de Desarrollo de la Niñez de COMPASSION International-Ecuador.

## GRÁFICO No. 4.1

## MAPA DE PROCESOS PROPUESTO



FUENTE: Datos del CDN EC-109

ELABORADO POR: Liz A. Morales S.

En la tabla siguiente se observa por otro lado la clasificación de cada uno de los procesos propuestos dividiéndolos entre: Estratégicos, Misionales o de Apoyo, por otro lado se muestra la acción que se llevó a cabo para normar dicho procedimiento, pudiendo haberse: modificado, creado, fusionado o conservado en su estado inicial, así también se encuentra una breve observación con respecto a cada uno de los procesos propuestos.

**TABLA No. 4.1**  
**CLASIFICACIÓN DE PROCESOS PROPUESTA**

CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ			ACCIÓN				OBSERVACIONES
			SE MODIFICA	SE CREA	SE FUSIONA	SE CONSERVA	
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PLANIFICACIÓN	Planeación Estratégico-Operacional y Monitoreo		✓			A fin de cerrar el ciclo PHVA se fusionó dos procesos previos: Planificación Estratégica - Operativa Anual de Actividades POA y Monitoreo y Control
		Planeación Curricular		✓			Se diseña este importante proceso ya que es la base para el desarrollo de gran parte de los procesos misionales
	COMUNICACIÓN CON EL PATROCINADOR Y DONANTE	Información del Niño		✓			Proceso de Comunicación diseñado para el manejo de documentación que se enviará al patrocinador en tiempos programados
		Condición del Niño		✓			Proceso de Comunicación diseñado para el manejo de documentación sobre el grado de vinculación del niño con el CDN eventualmente
		Correspondencia		✓			Proceso de Comunicación diseñado para crear canales para la relación uno a uno entre niños beneficiarios y patrocinadores
PROCESOS MISIONALES	DESARROLLO ESPIRITUAL	Enseñanza Bíblica	✓				Inicialmente este proceso era uno solo con el de Ayuda Espiritual, pero fue necesario diferenciarlo y diseñarlo individualmente a fin de medirlo y dar el respectivo seguimiento a su cumplimiento
		Ayuda Social	✓				Inicialmente este proceso era uno solo con el de Enseñanza Bíblica, pero fue necesario diferenciarlo y modificarlo individualmente a fin de medirlo y dar el respectivo seguimiento a su cumplimiento
	DESARROLLO FÍSICO	Alimentación		✓			Inicialmente este proceso era uno solo con el de Cheques Médicos y Odontológicos, pero fue necesario diferenciarlo y modificarlo a fin de medirlo y dar el respectivo seguimiento a su cumplimiento
		Cheques Médicos y Odontológicos		✓			Inicialmente este proceso era uno solo con el de Alimentación, pero fue necesario diferenciarlo y modificarlo a fin de medirlo y dar el respectivo seguimiento a su cumplimiento
	DESARROLLO COGNITIVO	Refuerzo Escolar				✓	Se mantiene el proceso pero se le da un nombre más acorde al beneficio que otorga en esta parte de desarrollo del niño
	DESARROLLO SOCIO-EMOCIONAL	Protección al Niño				✓	Se mantiene el proceso pero se le da un nombre más acorde al beneficio que otorga en esta parte de desarrollo del niño
PROCESOS DE APOYO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manejo de Activos		✓			Este proceso no existía como tal en un principio, por lo que se diseñó a fin de proveer lineamientos claros para una adecuada manejo de los bienes propiedad del CDN
		Compras		✓			No existía previamente por lo que se crea este proceso y sus lineamientos para así normar las adquisiciones de diversa índole que el CDN realizará
		Cocina		✓			Este proceso fue diseñado a fin de brindar lineamientos claros para el correcto manejo de la Cocina del CDN, su importancia radica en ser determinante para Alimentación de los niños y personal del centro
		Mantenimiento y Limpieza		✓			Proceso diseñado para normar la asepsia con la que las instalaciones del centro deben contar en todo momento, al igual que su adecuado funcionamiento
	GESTIÓN FINANCIERA	Registro Contable		✓			Tomando en cuenta Normas Internacionales y políticas propias de la organización se diseñó este proceso a fin de brindar lineamientos para el correcto manejo de la contabilidad dentro del CDN
		Emisión de Estados Financieros		✓			Tomando en cuenta Normas Internacionales se diseñó este proceso para brindar lineamientos en la generación oportuna de documentos legales y confiables
		Tributación		✓			El diseño de este proceso contempló las Leyes Tributarias vigentes, de este modo se proveyó lineamientos para el cumplimiento de sus obligaciones como sujeto pasivo del Estado
		Nómina		✓			Este proceso se diseñó a pesar de que el trabajo de todo el personal es en calidad de voluntario
		Pagos		✓			Se crea este proceso con el fin de normar los desembolsos de naturaleza diversa que se realizan en el trabajo diario del CDN a proveedores y otros
	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	Selección de Personal		✓			Este proceso se diseñó tomando en cuenta políticas internas propias de la organización para la adecuada selección del personal que colabora en el desempeño del centro
		Capacitación		✓			A pesar de que este importante rubro consta en los presupuestos y cronogramas de actividades del centro no se lo identificaba como un proceso en sí, por lo que su diseño abarca todo su ciclo hasta cumplirse
		Evaluación		✓			Este proceso no existía previamente por lo que se crea el mismo y sus lineamientos para de ese modo normar la calificación del personal que labora para beneficio de los niños, niñas y adolescentes

**FUENTE:** Datos del CDN EC-109

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.

## 4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMPASSION INTERNATIONAL

El Manual de Procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.<sup>16</sup>

El documento en mención forma parte de este trabajo y se encuentra adjunto como ANEXO 18

Los conceptos que contempla el Manual de Procesos son los siguientes y se incluye también una descripción de los mismos.

- **Propósito:** Es la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido con la aplicación del procedimiento, y que refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El propósito debe redactarse en forma breve y concisa; se especificará los resultados o condiciones que desean lograr, e iniciará con un verbo en infinitivo y, en lo posible, se evitará utilizar gerundios y adjetivos calificativos.<sup>17</sup>
- **Alcance:** En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene.<sup>18</sup>
- **Responsable del Proceso:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.<sup>19</sup>
- **Definiciones:** Consiste en la definición de la terminología técnica utilizada en el texto del documento. El glosario, presentado por orden alfabético, proporciona elementos para una adecuada comprensión del mismo, facilitando su consulta, deberá presentarse en cada procedimiento.<sup>20</sup>
- **Políticas:** Se señalará el conjunto de lineamientos o directrices que delimitan

la realización de las actividades del procedimiento del área responsable de realizar las funciones y no abordar atribuciones o responsabilidades de otras áreas; tienen como propósito regular la interacción entre los individuos de

---

<sup>16</sup> Secretaría Relaciones Exteriores (2004), [http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\_elab\_manu\_proc.pdf], Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> *Ibíd.*



una organización y las actividades de una unidad responsable; debe tener especial atención en lo siguiente:

- Los enunciados deben redactarse en modo imperativo.
  - Se deben establecer responsables de la operación del procedimiento.
  - Deberán enumerarse consecutivamente después del número del apartado que le corresponda.
  - En caso de existir excepciones, se debe mencionar el cargo y nivel jerárquico que le puede autorizar.<sup>21</sup>
- Indicadores: Se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.<sup>22</sup>

Dentro de los indicadores existen ciertos elementos que son descritos a continuación:

- Nombre del Indicador
- Descripción, indica la forma de interpretar el Indicador
- Fórmula para el cálculo respectivo
- Frecuencia en que se realizará la medición
- Responsable de Medición, quién calcula
- Responsable de Análisis, quién decide

---

<sup>21</sup> Secretaría Relaciones Exteriores (2004), [http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\_elab\_manu\_proc.pdf], Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México.

<sup>22</sup> Calidad UNAD (2005), [http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion\_de\_indicadores.html], Indicadores, México.

- Documentos: Son aquellos documentos que son requeridos para poder llevar a cabo el procedimiento, y que sirven para tener un mejor entendimiento del mismo o completar su ejecución.<sup>23</sup>
- Diagrama de Flujo: Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite:
  - Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
  - Descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
  - Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
  - Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.
  - Utilizar en la Administración Pública Federal el uso de la simbología de American National Standard Institute (ANSI).<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Secretaría Relaciones Exteriores (2004),  
[[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)], Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México.

<sup>24</sup> *Ibíd.*

## 4.3 PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS

### 4.3.1 Planificación Estratégico-Operativa y Monitoreo

La planificación a corto, mediano y largo plazo es fundamental para el desarrollo exitoso de las operaciones de una organización sin importar su naturaleza, tomando en cuenta ésta premisa la Planificación Estratégico-Operativa del CDN determinará en gran manera los procesos y actividades que tendrán lugar en el Centro durante un período de tiempo determinado.

Inicialmente la Planificación se encontraba apartada de lo que sería su respectivo monitoreo y control siendo dos procesos independientes (Planeación Estratégica-Planeación Operativa Anual de Actividades POA y Monitoreo y Control), pero es importante que el ciclo PHVA se cierre por lo que el proceso fue modificado al fusionar ambos procesos para hacer de ellos un único. Dentro del manual se citan las políticas que COMPASSION International ha establecido para el desarrollo de este importante proceso, a fin de monitorear su cumplimiento se establecieron indicadores y se identificaron también los documentos que intervienen en el mismo. Por otro lado este proceso continúa siendo uno de naturaleza estratégica.

### 4.3.2 Información del Niño

Este fue diseñado a partir del que inicialmente fue un proceso único (Comunicación con el Patrocinador y Donante), y reclasificado ya que se trata de un proceso de naturaleza estratégica y no misional como fue

considerado en un principio. La importancia de éste proceso radica en la veracidad y calidad que los documentos generados en tiempos previamente establecidos debe tener, pues así COMPASSION International-Ecuador cumple con el compromiso previamente adquirido con el patrocinador sobre la información que recibirá de modo regular acerca de su niño patrocinado. En el manual se describe las políticas internacionales que rigen para el proceso en mención, lineamientos que deberán seguir acorde a cada documento al igual que los indicadores que medirán la eficacia de su cumplimiento.

#### 4.3.3 Condición del Niño

Al igual que el anterior proceso parte del inicial (Comunicación con el Patrocinador y Donante), su naturaleza también es estratégica. A diferencia del proceso antecesor este permite al patrocinador conocer el grado de vinculación o participación que su niño tiene con el CDN a través de documentos que se generan de modo eventual, es decir cuando casos como: Transferencias, Salidas o Finalizaciones y Reinscripciones tienen lugar en el centro.

A pesar de ser casos que no deberían presentarse con regularidad y de acuerdo a tiempos previamente establecidos, en el Manual de Procedimientos se citan las políticas que se deberán seguir cuando tengan lugar estos casos, al igual que los indicadores que ante todo se han

establecido a fin de medir el nivel de devoluciones o errores en la documentación generada.

#### 4.3.4 Correspondencia

También partió del proceso inicial (Comunicación con el Patrocinador y Donante), es un proceso estratégico. El fin de haber diseñado el proceso y provisto lineamientos a través del Manual permitirá conocer e identificar a los responsables de su cabal cumplimiento, las políticas citadas provienen de la misma organización. Mediante este proceso se provee canales de comunicación para una cercana relación de uno a uno entre los niños y sus benefactores a lo largo del programa.

#### 4.3.5 Enseñanza Bíblica

Su clasificación como un proceso misional no ha sido afectada. Este también era reconocido como un proceso único juntamente con Ayuda Social y parte del Desarrollo Espiritual de los niños, sin embargo debe ser tratado de un modo individual para que pueda ser efectivamente realizado y monitoreado a través de una evaluación. Las políticas que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo el proceso provienen de COMPASSION International.

#### 4.3.6 Ayuda Social

Proceso de naturaleza misional. Para su diseño fue necesario distinguirlo de aquel con el que era considerado uno solo (Enseñanza Bíblica), las políticas descritas para el desarrollo de tal se encuentran en función del cronograma que el centro establezca para la realización de actividades que permitan a los niños tener la oportunidad de servir a otros y así también salvaguardar la integridad de todos los participantes. Su indicador mide el número de eventos realizados.

#### 4.3.7 Alimentación

Su clasificación como un proceso misional no ha sido afectada. Este era identificado como único juntamente con Chequeos Médicos y Odontológicos y parte del Desarrollo Físico de los niños dentro del CDN, sin embargo debe ser tratado de un modo individual para que pueda ser efectivamente realizado y monitoreado, para lo cual se medirá el nivel de niños que se encuentran afectados por deficiencias alimenticias. Las políticas que el Manual de Procedimientos cita en cuanto a esta particular se resumen en que el centro velará por suplir las necesidades nutricionales específicas de cada niño.

#### 4.3.8 Chequeos Médicos y Odontológicos

Proceso de naturaleza misional. Para su diseño fue necesario distinguirlo de aquel con el que era considerado uno solo (Alimentación), las políticas descritas en el Manual de Procedimientos para el desarrollo de tal se encuentran en función de lineamientos provistos por COMPASSION International y procuran la salud de los niños, pues es reconocida como vital para un óptimo desarrollo integral de los beneficiarios del programa.

El modo de medir la eficacia en el cumplimiento de tal proceso se resume en conocer el número de niños afectados por enfermedades relacionadas con la pobreza en relación al número de niños que se encuentran registrados.

#### 4.3.9 Refuerzo Escolar

El proceso conservó su naturaleza de misional, pero su nombre cambió ya que se lo identificó con el principal beneficio que ésta parte del desarrollo del niño busca lograr, eso es reforzar el conocimiento obtenido por los niños en instituciones de educación regular. Al igual que algunos de los procedimientos previos sus políticas fueron tomadas de las establecidas por COMPASSION International y los indicadores para su control se basan en el número de beneficiarios que terminan al menos su educación primaria y cuántos de los jóvenes que salen del programa se encuentran aplicando la formación recibida para generar ingresos y ser autosustentables.

#### 4.3.10 Protección al Niño

Al igual que el proceso anterior únicamente se le dio un nombre más específico relacionándolo con el beneficio que se pretende entregar a través de este. No fue tampoco objeto de reclasificación sino que aún es considerado como misional. Para su seguimiento se evaluará a través de una encuesta si el individuo exhibe destrezas eficaces para relacionarse de modo interpersonal.

#### 4.3.11 Planeación Curricular

La clasificación que se le otorgó a este nuevo proceso lo colocó dentro de los de apoyo y en particular dentro de la Gestión de Programa. A pesar de que este proceso que no se encontraba establecido, su diseño permite que tal se convierta en parte de la base para el pleno desarrollo de los procesos misionales dentro del CDN, mostrando de tal modo la interrelación que este proceso tiene con otros, a pesar de lo eventual que este puede ser, su ejecución permite la revisión y adaptación del material a la realidad del centro, la comunidad y las necesidades específicas de los niños beneficiarios.

#### 4.3.12 Manejo de Activos

Proceso de apoyo, fue diseñado a partir del proceso inicial de Gestión Administrativa y a través del Manual de Procedimientos se describen los



lineamientos que deben normar la adecuada ejecución de tal proceso dentro del centro. Las políticas consideradas para la creación de dicho proceso son propias de la organización, pero también contemplan la legislación vigente en el país, los responsables del proceso fueron identificados también en cada una de las actividades propias del proceso y finalmente la medición de su alcance se da a través de indicadores que miden la cantidad de activos extraviados, perdidos o robados y el costo de los mismos.

#### 4.3.13 Compras

Se lo identificó como un proceso de apoyo y su diseño lo desprende de aquel proceso del cual era parte en un principio (Gestión Administrativa) y lo diferencia, a través del Manual de Procedimientos se describen los lineamientos que deben seguirse para normar su desarrollo. Las políticas consideradas para la creación de dicho proceso son propias de la organización y los responsables de su cumplimiento fueron identificados también en cada una de las actividades, finalmente la medición de su alcance se da a través de indicadores que miden aquellas adquisiciones que se realizaron fuera de inicialmente planificado y su costo, pero también los plazos de acuerdo al tipo de compra que se realizará.

#### 4.3.14 Cocina

Su naturaleza es la de un proceso de apoyo y su diseño considera al mismo importante porque de él depende un proceso misional importantísimo, parte del Desarrollo Físico que COMPASSION International-Ecuador promueve a través de su programa y este es la Alimentación de los niños beneficiarios.

En el Manual de Procedimientos se describen los lineamientos que deben seguirse para normar su desarrollo. Las políticas consideradas para la ejecución de dicho proceso son propias de la organización y los responsables de su cumplimiento fueron identificados también en cada una de las actividades, finalmente la medición se da mediante indicadores que aplican una encuesta para conocer la satisfacción de los beneficiarios, es decir niños y personal sobre el servicio que la cocina brinda y por otro lado el cumplimiento a través de la cuenta de las porciones generadas frente aquellas inicialmente planificadas.

#### 4.3.15 Mantenimiento y Limpieza

La clasificación otorgada a este proceso lo identifica como uno de apoyo y en particular dentro de la Gestión Administrativa. A pesar de que este proceso no se encontraba establecido en el levantamiento e identificación de procesos actuales, su diseño permite brindar a través del manual los lineamientos para que este tenga lugar en el CDN, las políticas que COMPASSION International brinda sobre este proceso en particular es muy escasa pero han sido consideradas y se han establecido otras buenas

prácticas identificadas en el centro a fin de que las instalaciones y equipos funcionen de modo óptimo y con una asepsia adecuada en todo momento.

#### 4.3.16 Registro Contable

Proceso de apoyo, fue diseñado a partir del proceso inicial de Gestión Financiera y es a través del Manual de Procedimientos que se describen los lineamientos que deben normar la adecuada ejecución de tal proceso dentro del centro. Las políticas consideradas para la creación del mismo son propias de la organización, pero ante todo contemplan normas de carácter universal como las NIIF's, los responsables del proceso fueron identificados también en cada una de las actividades propias del proceso y finalmente la medición de su alcance se da a través de un indicador que registra los errores en los registros de naturaleza contable.

#### 4.3.17 Emisión de Estados Financieros

Se lo identificó como un proceso de apoyo y su diseño lo desprende de aquel del cual era parte en un principio (Gestión Financiera) y lo diferencia, a través del Manual de Procedimientos se describen los lineamientos que deben seguirse para normar su desarrollo. Las políticas consideradas para la creación de dicho proceso son propias de la organización y al igual que en el proceso de Registro Contable, con el cual es interdependiente también considera normas internacionales como las NIIF's para su ejecución dentro

del CDN, los responsables de su cumplimiento fueron identificados también en cada una de las actividades, finalmente la medición tiene que ver con el retraso al generar estos importantes documentos.

#### 4.3.18 Tributación

Proceso de apoyo, fue diseñado a partir del proceso inicial de Gestión Administrativa y a través del Manual de Procedimientos se describen los lineamientos que deben normar la adecuada ejecución de tal proceso dentro del centro, cumpliendo con las políticas propias del proceso, pero también con las obligaciones tributarias que el CDN tiene con el estado Ecuatoriano en su calidad de sujeto pasivo, por lo que las políticas expresadas en el manual acogen la legislación tributaria vigente en el país, los responsables del proceso en cada una de sus etapas fueron identificados también y finalmente la medición de su cumplimiento tiene que ver en cuanto a la oportunidad en que la información se genera, es decir, retraso y también lo cuantifica al conocer el costo de multar que se pudieron evitar.

#### 4.3.19 Nómina

Su naturaleza es la de un proceso de apoyo y forma parte de la Gestión Financiera del centro, su diseño considera al mismo importante porque a pesar de que ningún miembro del personal que labora en el CDN tiene contrato de trabajo o relación de dependencia, es necesario establecer el

modo en el que el proceso de entrega de estímulos u ofrendas por su voluntariado se dará.

El Manual de Procedimientos describe los lineamientos que deberán seguirse. Las políticas consideradas para la ejecución de dicho proceso son propias de la organización, pero también toman en cuenta ciertos aspectos de orden tributario a fin de justificar los egresos de un modo legal delante del Sujeto Activo del impuesto, es decir el estado Ecuatoriano a través del Servicio de Rentas Internas. Los responsables de su cumplimiento han sido también identificados para cada una de las actividades, finalmente la medición en cuanto a su eficacia se tiene que ver con la puntualidad con la que se entrega dicho beneficio al personal del CDN.

#### 4.3.20 Pagos

Fue identificado como un proceso de apoyo y su diseño lo desprende de aquel proceso del cual era parte en un principio (Gestión Financiera) y lo diferencia, a través del Manual de Procedimientos se describen los lineamientos que deben seguirse para normar su desarrollo. Las políticas consideradas para la creación del proceso de pagos fueron provistas por la organización y legislación vigente en el Ecuador, los responsables de velar por su cumplimiento a lo largo de cada una de las actividades que lo componen también fueron identificados, finalmente la medición de su cumplimiento se realiza mediante un indicador que mide el retraso que podría presentarse al realizar los pagos a proveedores y otros.

#### 4.3.21 Selección de Personal

La clasificación otorgada a este proceso lo identifica como uno de apoyo y en particular dentro de la Gestión de Recursos Humanos, inicialmente este era un único hasta la evaluación, pero su complejidad hizo necesario que en el diseño se diferencie del resto y sea individual. A través del Manual de Procedimientos se proveen lineamientos para que este importante proceso tenga lugar en el CDN, las políticas que COMPASSION International brinda sobre este en particular es clara pues detalla la descripción de cada una de las funciones del personal de un centro. Los indicadores reflejan cuantas vacantes fueron ocupadas por miembros de la Iglesia socia y cuantos externos.

#### 4.3.22 Capacitación

Proceso de apoyo, fue diseñado a partir del inicial de Gestión de Recursos Humanos y a través del Manual de Procedimientos se describen los lineamientos que deben normar la adecuada ejecución de la Capacitación al personal del CDN, los responsables de cada una de las actividades necesarias para la ejecución del proceso se encuentran identificados también y la medición se enfoca a determinar el número de horas que cada persona que labora en el centro recibe, el cumplimiento del Plan de Capacitación anual y la satisfacción del personal después de haber sido capacitados.

#### 4.3.23 Evaluación

Se lo identificó como un proceso de apoyo y su diseño lo diferencia de aquel del cual era parte en un principio (Gestión de Recursos Humanos) y lo trata de un modo independiente, en el Manual de Procedimientos se brinda la normativa que se debe seguir para la correcta aplicación de la Evaluación dentro del personal del CDN. Políticas propias de la organización fueron consideradas al crear el proceso para su ejecución en el centro, los responsables de su cumplimiento fueron identificados y su indicador mostrará la calificación global obtenida por el personal a través de una evaluación individual.

## **5. PROPUESTA DE MEJORA**

En base a la investigación realizada para este trabajo se proponen las mejoras siguientes y los planes para su respectiva implementación con el fin de lograr una ejecución eficiente en el centro y un posterior crecimiento organizacional.

Entre las debilidades que brindan oportunidades para mejorar tres fueron identificadas y se listan a continuación, adicionalmente cada uno de los problemas ha sido representado en un diagrama de Causa – Efecto o Espina de Pescado:

- Sistemas ineficientes de comunicación. Favor dirigirse a ANEXO 19
- Ineficiente manejo y desorganización en cuanto al personal que labora en el centro. Favor dirigirse a ANEXO 20
- Infraestructura e instalaciones requieren mejoras ANEXO 21
- Desconocimiento de beneficios del programa. Favor dirigirse a ANEXO 22

En base a los diagramas de Causa – Efecto se identificaron de oportunidades de mejora, las cuales se exponen enseguida.

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

Las mejoras que pueden tener lugar en los Centros de Desarrollo de la Niñez tienen que ver con los aspectos que a continuación se detallan:



### 5.1.1 Personal

En cuanto a este particular considero oportuno mencionar ciertas mejoras que podrían ser aplicadas para un mejor funcionamiento del CDN en general, ya que son las personas que laboran en el mismo quienes hacen del programa exitoso en cada una de sus áreas:

- La calidad con la que se desarrolle la totalidad del programa en beneficio de los niños sin duda será el resultado de una selección de personas idóneas y que cumplan los requisitos establecidos y una evaluación constante de los mismos, por lo que será necesario en muchos casos prescindir de ciertos elementos que no se encuentran realizando el aporte al que se comprometieron o que no se encuentren desempeñando sus tareas de un modo efectivo.
- Un número considerable de personas que laboran en los CDN's alrededor del Ecuador en ocasiones no han terminado la escuela secundaria, por lo que la capacitación de estos elementos es fundamental a fin de que puedan llevar el programa hasta los beneficiarios.
- La alta rotación que se da en cuanto al personal hace que muchos procesos se queden colgados o en ocasiones la información que se genera no tenga la calidad que se requiere, por lo que se recomienda el revisar los beneficios que cada uno de los CDN's puede otorgar a su personal. La motivación es vital para que los voluntarios continúen esforzándose y trabajando en pro de la misión de la cual se los ha hecho partícipes, de este modo se sugieren beneficios como por ejemplo: un seguro privado médico básico, pequeños estímulos

económicos por una labor llevada a cabo de un modo destacado, pequeñas canastas básicas de alimentos, agasajos ante buenos o destacados resultados, etc.

### 5.1.2 Sistemas

COMPASSION International-Ecuador, sin duda ha invertido mucho en desarrollo de software propio que se adapte a las necesidades y requerimientos únicos que las funciones del CDN demandan en el ejercicio diario. Sin embargo a continuación cito dos mejoras que considero producirían un impacto considerable:

- El software es una realidad en los CDN's, pero instalado en equipos en muchos casos obsoletos hace que dichas aplicaciones no puedan ser utilizadas de una manera eficiente, es decir ahorrando tiempo y recursos. Por lo que la adquisición de Hardware es un asunto apremiante.
- De igual modo el capacitar al personal en el uso de las herramientas que la tecnología pone a nuestro alcance es fundamental para no subutilizar las mismas.

### 5.1.3 Infraestructura

En cuanto a este componente específico cada uno de los CDN's debe procurar cumplir al menos con los requerimientos mínimos en cuanto a espacios, baterías sanitarias, etc. por número de niños beneficiarios, las

mejoras básicas que podrían realizarse son simples, pero brindarán gran facilidad a toda la gente que acude hasta el centro:

- Es importante contar con iluminación adecuada en cada uno de los espacios, sean estos: aulas, corredores, comedor, etc.
- Reparación de equipo inmobiliario del centro: pupitres, sillas, comedores, etc.
- La cocina deberá contar con un espacio apropiado por lo que se recomienda la ampliación del área con la que cuenta actualmente, como adicional se identificó también la ausencia de baldosas que sin duda facilitarían la limpieza de mesones y pisos.

#### 5.1.4 Normativa

La elaboración del Manual de Procedimientos para el CDN sin duda será una línea de partida hacia el mejoramiento continuo de los procesos que tienen lugar en el centro:

- Las mejoras y/o adaptaciones que se realice en el Manual para una implementación efectiva deberán ser aceptas y estudiadas para la respectiva modificación de la Norma en caso de que sea meritorio.
- Al ser también una organización dinámica, una sociedad cambiante y al operar en un país con cambios constantes en cuanto a lo político, económico, legislativo y social, será necesaria la actualización oportuna del Manual cada vez que lo requiera.

### 5.1.5 Implementación del Sistema de Gestión

El éxito en tal procederá a un profundo compromiso entre la organización y los CDN's a fin de acogerse a los lineamientos que el Manual de Procedimientos puede ofrecer con el objetivo de normar las actividades que tienen lugar en el día a día del centro.

- Proveer una persona que supervise la implementación del Sistema de Gestión en cada uno de los CDN's o que se encargue de varios de estos dirigiéndolos a fin de llevar a cabo dicha implementación de un modo efectivo.

## 5.2 PROGRAMACIÓN DE LAS MEJORAS

Es la acción tomada o plan elaborado para mejorar una actividad ya existente que cumple con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad o para generar un valor agregado a las operaciones.

Los planes en pro de llevar a cabo las mejoras en los CDN's incluyen:

- Plan de comunicaciones automatizadas
- Plan de mejoramiento de gestión de personal
- Plan de mejoras y refacciones en infraestructura e instalaciones
- Plan de marketing y difusión del programa
- Plan de implementación de Sistema de Gestión en CDN's

A través de los cuadros siguientes se proponen acciones o planes de mejora para los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para los Centros de Desarrollo de la Niñez de COMPASSION International-Ecuador. Tales cuadros incluyen las actividades a realizar, el responsable, la duración, el costo marginal y finalmente su resultado que deberá ser medible:

TABLA No. 5.1

## PLAN DE COMUNICACIONES AUTOMATIZADAS

Indicador: % de Incremento de Automatización de Comunicaciones

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO (Marginal)	RESULTADO
Investigación de datos que requiere cada área	Tutores responsables de cada área (Salud, Educación, etc)	1 mes	1 - 2 horas de labores	Informe de necesidades de cada área
Reunión para entrega y revisión de informes con Director CDN	Tutores responsables de cada área (Salud, Educación, etc) y Director CDN	2 horas	1 - 2 horas de labores	Requerimientos y sugerencias para construcción de sistema
Reunión con IT para entregar toda la información levantada	Director CDN e IT	2 semanas	2 - 3 horas de labores	Esquema gráfico del sistema
Puesta en marcha y desarrollo del sistema	IT	3 meses	200 - 300 USD	Software especializado
Adquisición de hardware de acuerdo a especificaciones para el nuevo sistema	Director CDN, Comité de Compra e IT	1 semana	En función de la capacidad económica de la Iglesia	Computadores y equipos de acuerdo a especificaciones de software
Pruebas al sistema con responsables de cada área	IT	4 semanas	Incluido en costo Software	Manejo del sistema por parte de usuarios
Capacitación al personal	IT	2 semanas	2 - 3 horas de labores	Amplio conocimiento de todo el software
Implementación de red de computadoras	IT	2 semanas	Incluido en costo Software	Red y conexión completas
Recolección de requerimientos o ajustes en cuanto a la red	Director CDN y Tutores responsables de cada área (Salud, Educación, etc)	2 semanas	1 - 2 horas de labores	Posibles mejoras a la red
Ajustes al Sistema	IT	2 semanas	Incluido en costo Software	Sistema de red mejorado
Evaluación de la red interna	Director CDN	2 semanas	Incluido en costo Software	Evaluación del Sistema de red mejorado

FUENTE: Investigación Realizada

ELABORADO POR: Liz A. Morales S.

TABLA No. 5.2

## PLAN DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DEL PERSONAL

Indicador: % de Mejora en Clima Laboral

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO (Marginal)	RESULTADO
<b>Satisfacción Laboral</b>				
Elaborar las encuestas de Satisfacción laboral	Secretaria del CDN	3 días	2 - 3 horas de labores	Encuestas de Satisfacción laboral
Realizar las encuestas	Director CDN	2 semanas	7 - 8 horas de labores	Encuestas de Satisfacción laboral llenas
Tabular las encuestas	Director CDN	1 día	1 - 2 horas de labores	Resultados de las encuestas de Satisfacción laboral
Analizar el informe de resultados	Consejo CDN	1 día	2 - 3 horas de labores	Informe de acciones a tomar para elevar el Clima laboral
<b>Consulta Legal y Plan de Recompensas y Beneficios</b>				
Determinar deficiencias en entrega de beneficios al personal	Director CDN	3 días	2 - 3 horas de labores	Posibles beneficios que el CDN podría brindar a su personal
Consulta Legal sobre beneficios que se podrían entregar al personal	Director CDN y Abogado Laboral	1 día	1 hora de labores 30 - 50 USD honorarios Abogado	Posibles beneficios para el personal
Presentación de propuestas al Consejo CDN	Director CDN	1 día	En función de la capacidad económica de la Iglesia	Beneficios y recompensas a entregar al personal

<b>Educación Secundaria</b>				
Determinar número de personas sin instrucción secundaria	Secretaria del CDN	2 días	2 - 3 horas de labores	Número de personas que han concluido y no su instrucción secundaria
Determinar instituciones secundarias nocturnas cercanas	Director CDN	2 días	2 horas de labores	Número de Instituciones en las que el personal podría estudiar
Ayudar a estudiantes con útiles escolares	Director CDN	2 días	En función de la capacidad económica de la Iglesia Social	Número de personas beneficiadas con útiles escolares
<b>Renovación de Nómina</b>				
Evaluación individual del personal	Director CDN	1 semana	5 - 7 horas de labores	Evaluación e informe individual del personal del CDN
Reunión para evaluar al personal del CDN	Director y Consejo CDN	1 día	2 - 3 horas de labores	Informe de gente que continuará laborando y no en el CDN
Realizar las acciones que se determinaron a fin de mejorar el Clima Laboral en el CDN	Director y Consejo CDN	20 días	2 - 3 horas de labores	Informe de seguimiento de las acciones que se determinaron para mejorar el Clima Laboral en el CDN

**FUENTE:** Investigación Realizada

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.



TABLA No. 5.3

## PLAN DE MEJORAS Y REFACCIONES EN INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES

Indicador: % de Metros cuadrados mejorados

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO (Marginal)	RESULTADO
Determinación de mejoras y refacciones en instalaciones	Tutores responsables de cada área (Salud, Educación, etc)	1 mes	1 - 2 horas de labores	Informe de necesidades de cada área
Reunión para entrega y revisión de informes con Director CDN	Tutores responsables de cada área (Salud, Educación, etc) y Director CDN	2 horas	1 - 2 horas de labores	Requerimientos y sugerencias para realización de mejoras
Reunión con especialistas para entregar toda la información levantada	Director CDN y especialistas	2 semanas	2 - 3 horas de labores	Programación de mejoras y presupuestos
Puesta en marcha de mejoras y refacciones en instalaciones del CDN	Especialistas	3 meses	En función de la capacidad económica de la Iglesia	Mejoras y refacciones en instalaciones y equipos
Supervisión y pruebas en las mejoras	Director y Tutores responsables de cada área (Salud, Educación, etc.)	1 semana	1 - 2 horas de labores	Informe general de mejoras y refacciones realizadas

FUENTE: Investigación Realizada

ELABORADO POR: Liz A. Morales S.

**TABLA No. 5.4**  
**PLAN DE MARKETING Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA**

**Indicador:**    % de Difusión

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO (Marginal)	RESULTADO
<b>Estudio de Mercado</b>				
Identificar la competencia	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	3 días	5 - 7 horas de labores	Identificación de principales competidores
Segmentar al mercado e identificar el mercado meta	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	1 día	2 - 3 horas de labores	Informe de segmentación de mercado y mercado meta
Medir la demanda y la oferta del producto	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	8 días	2 - 3 horas de labores	Análisis de la Demanda y Oferta
<b>Marketing Mix</b>				
Identificar claramente el producto (programa) que se va a ofrecer al mercado	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	2 días	1 - 2 horas de labores	Informe de productos Centro de Desarrollo de la Niñez
Identificar el producto teniendo en cuenta el costo, prestigio, competencia, oferta y demanda, determinación geográfica de precios y fijación de contribución	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	8 días	1 - 2 horas de labores	Fijación de contribución mínima a solicitar a beneficiarios
Identificar la distribución del producto	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	2 días	1 - 2 horas de labores	Informe de distribución del producto
Identificar cómo puedo promocionar el producto por medio de relaciones públicas y publicidad	Director CDN, Secretaria y Tutores responsables de cada área	8 días	2 - 3 horas de labores	Informe de promoción del producto

**FUENTE:** Investigación Realizada

**ELABORADO POR:** Liz A. Morales S.

TABLA No. 5.5

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN EN CDN's

Indicador: % de CDN's que operan con Sistema de Gestión

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO (Marginal)	RESULTADO
Revisión de Manual de Procedimientos por la Alta Dirección	Director COMPASSION International y Equipo de Entrenamiento	1 mes	8 - 10 horas de labores	Recomendaciones y posibles mejoras
Adaptaciones y mejoras en el Manual	Equipo designado por COMPASSION INTERNATIONAL	2 días	16 horas de labores	Adaptaciones y mejoras que se incluyen en el Manual
Reunión para revisión de mejoras implementadas	Director COMPASSION International, Equipo de entrenamiento y Equipo designado	1	2 - 3 horas de labores	Programación de mejoras definitivas
Puesta en marcha de mejoras y acciones correctivas en los CDN's	Especialista	4 meses	50 USD x CDN	Levantamiento de línea base e implementación de Modelo de Certificación
Evaluación y Entrega de Resultados y Recomendaciones	Especialista	1 semana	4 - 5 horas de labores	Informe general con resultados y recomendaciones

FUENTE: Investigación Realizada

ELABORADO POR: Liz A. Morales S.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se ha realizado un detallado levantamiento de información y posteriormente un diagnóstico de los procesos actuales que tienen lugar en un Centro de Desarrollo de la Niñez. Se analizó también diversas normativas tanto certificables como algunas de la familia ISO así como la PMBOK, legislativas y normativas propias de la organización y con base en tales se ha diseñado un Modelo de Certificación que contiene un Mapa de Proceso, un Manual de Procedimientos e identificación de Oportunidades de Mejoras con sus planes respectivos.

### CONCLUSIONES

- COMPASSION International-Ecuador es una organización sin fines de lucro, que tiene por objetivo el atender a los niños en condición de pobreza extrema a través de programas especialmente diseñados para fomentar el desarrollo de sus beneficiarios, para tal fin ha optado por una estrategia que incluye a la iglesia cristiana local como socia. Actualmente COMPASSION International goza de alto prestigio a nivel mundial, galardón que debe ser mantenido y por lo cual se hace necesaria la continua búsqueda de mecanismos que permitan el mejoramiento de sus procesos así como la satisfacción de nuestros beneficiarios. Teniendo tal premisa en mente se plantea a través de este trabajo el Diseño de un Modelo de Certificación para Centros de Desarrollo de la Niñez basado en normas internacionales, legislación vigente y políticas propias de la organización, mismo

- que ayudará a COMPASSION International-Ecuador a brindar un servicio de calidad en lo que respecta a la ejecución de sus programas y funcionamiento de los CDN's.
- Al diseñar un modelo de certificación a medida para los CDN's de COMPASSION International-Ecuador se contempló a más de Normas de certificación, la legislación vigente en el Ecuador, documentación importante como lo es la Constitución del Ecuador y otras que contienen aspectos: Tributarios, Laborales y aun Leyes de Culto. Pero también era importante considerar políticas que la organización posee a nivel internacional y local, así como la opinión de quienes dirigen los centros y quienes laboran en ellos, sus clientes y los resultados que un estudio de Análisis de la Realidad pueda arrojar para un óptimo desempeño. Frente a este Marco Teórico hay que destacar que COMPASSION-International Ecuador tiene políticas muy bien definidas que buscan el cumplimiento cabal de la legislación vigente en el país en cada uno de sus aspectos, sin embargo también se detectó que existen ciertas necesidades que aún no han sido contempladas como parte de la satisfacción de clientes internos y externos.
  - Se realizó conjuntamente un análisis sobre los requisitos que contemplaban ciertas normas como: Norma ISO 9001:2008, Norma ISO 26000 Responsabilidad Social Norma ISO 10011, Directrices para Auditar Sistemas de la Calidad, Norma ISO 10006 Directrices para la calidad en la gestión de proyectos y PMBOK a fin de proveer lineamientos que satisfagan la demanda por calidad existente. Al comparar el funcionamiento o desempeño del centro se pudo concluir la inobservancia de algunos importantes aspectos, entre los que cito por ejemplo que no existe un adecuado trabajo que opere de acuerdo a un esquema de procesos, pues muchos de

estos no se encuentran identificados como tales, lo cual motivó a la creación, fusión o modificación de los procesos que tienen o deberán tener lugar en el CDN, todo esto a través de un Manual de Procedimientos. Con la propuesta de implementación del Modelo de Certificación se reitera el compromiso de un trabajo de calidad y a la vez se permite la estandarización de los procedimientos que se llevan a cabo diariamente.

- Una vez realizado el diagnóstico de procesos actuales se pudo observar que se los consideraba elementos sueltos, es decir no respondían a una adecuada clasificación, se concluyó también que los procesos actuales no se encuentran cumpliendo con el ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, pues muchos de ellos no se monitorean o evalúan, no se interrelacionaban y sus salidas no eran consideradas elementos de entrada para otros procesos, no existía una adecuada identificación de los responsables o de los documentos necesarios para su ejecución, entre otros aspectos las mejoras sugeridas para cada uno de los procesos contemplan y brindan soluciones para estas debilidades detectadas, las mismas fueron incluidas en un Manual de Procedimientos que contiene: propósito, alcance, responsable del proceso, registros generados y documentos utilizados durante su ejecución, definiciones asociadas al mismo, indicadores y flujo gramas o representaciones gráficas del flujo óptimo que cada proceso tendrá.
- Se identificó que el número de procesos que deben llevarse a cabo dentro de Centro de Desarrollo de la Niñez suma un total de veinte y tres, cada uno de ellos a su vez integra uno de los nueve macro procesos: Planificación, Comunicación, Desarrollo Espiritual, Físico, Cognitivo y Socio-Emocional, Administrativa, Financiera y de

Recursos Humanos. Los procesos que los conforman y su relación, fueron ubicados dentro de un Mapa de Procesos que pretende proporcionar una representación gráfica asignándoles también una clasificación específica: Estratégicos, Misionales o de Apoyo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda revisar y analizar este documento conjuntamente con la Alta Dirección de COMPASSION International-Ecuador antes de su implementación, pues el compromiso y apoyo que muestren es fundamental para lograr resultados al implementar el Modelo de Certificación.
- Se recomienda revisar el Manual de Procedimientos y realizar las modificaciones que se consideren necesarias a fin de que esta herramienta sea de la mayor utilidad para lograr una gestión de calidad en los Centros de Desarrollo de la Niñez.
- Se recomienda capacitar a todo el personal de los Centros de Desarrollo de la Niñez a nivel nacional, a fin de motivarlos y de esta manera se comprometan a cumplir los lineamientos y objetivos del Modelo de Certificación, logrando así eficiencia y productividad dentro del desempeño diario de sus funciones.
- Se recomienda que en antes de que la implementación del Modelo de Certificación de inicio la difusión de tal sea una prioridad, tanto a los clientes externos o beneficiarios y a los internos o personal, con el objetivo de inspirar su compromiso y dar a conocer los beneficios de los cuales serán partícipes.

- Se recomienda levantar una línea de base tomando como referencia los indicadores provistos en el Manual de Procedimientos.
- Finalmente se recomienda la ejecución de los Planes de Acción propuestos.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- BENTLEY, J. (2000) Sistemas de medición: Principios y Aplicaciones.
- ELIYAHU, M Y COX, J. (1999) La Meta, un proceso de mejora continua. México: Ediciones Castillo
- FARINA, M. (1890) Diagrama de Flujo. México: Diana.
- FRED R. DAVID (1997) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- GUTIERREZ PULIDO H. (Abril 2005). Calidad Total y Productiva. México: McGraw-Hill
- HARRINGTON, J. (2001). Mejoramiento de los procesos de la empresa.
- JOSE LUIS CELA TRULOCK. Calidad Qué es. Cómo Hacerla.
- KAPLAN, R Y NORTON, D. (2000) Mapas Estratégicos.
- KAPLAN R. NORTON D. (2003) Como medir el Rendimiento de la Empresa. La Utilización del Cuadro de Mando Integral como Sistema Estratégico de Gestión. Colombia: Harvard Business Review, Editorial Planeta Colombiana S.A.
- KAPLAN R. NORTON D (January 1, 2005) Como Utilizar el CMI: para implantar y gestionar su estrategia. España: Gestión 2000; Translation Edition.
- KAPLAN R. NORTON D. (Junio 2005). Mapas Estratégicos. España Gestión 2000
- KAPLAN R NORTON D. (Abril 24, 2006). Alignment using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. USA: Harvard Business School Press.
- LEE J. Krajewski, LARRY P. RITZMAN (2000) Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis. México: PERSON EDUCATION
- Manual de Gerencia del Centro de Desarrollo de la Niñez (2008)
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2008.
- RALPH, M. (1980) Motion and time study. New York: John Wiley. 7ma Edición.
- RENDER Barrt, HEIZER Jay. (1996) Principios de Administración de Operaciones. México: PERSON EDUCATION.
- RICHARD A. BREALEY, STEWART C. MYERS. (Noviembre 19960. Principios de Finanzas Corporativas. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- STONER, James (1998). Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Sexta Edición.
- TORRES, V. (2004). Administración Global. 5ta. Edición.
- Norma Internacional, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, ISO 9001:2000

## Tesis:

- RUIZ DEL PROZO, MARÍA FERNANDA (2010) Propuesta de un modelo de administración por procesos para el Hogar Adultos de la Fundación ABEI.
- DILLON VALLEJO, MARÍA ELIZA Y VARGAS JIMÉNEZ, DAISY MABEL (2008) Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2000 y monitoreado a través de un cuadro de indicadores para la secretaría regional norte del Servicio de Rentas Internas.

## Legislación Ecuatoriana:

- Código Civil del Ecuador
- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Código Tributario
- Ley de Creación de Fondos para el Desarrollo de la Infancia.
- Ley de Cultos.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Cooperación Técnica y Asistencia Económica Internacional.
- Reglamento de Cultos Religiosos.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reformas.
- Reglamento para regular las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras en el Ecuador.

## Internet:

- Calidad UNAD (2005),  
[[http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion\\_de\\_indicadores.html](http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html)], Indicadores, México.
- COMPASSION INTERNATIONAL OFFICIAL WEBSITE  
<http://compassion.org.ec/pages/index.php>
- Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (1995),  
[<http://www.redmujer.org.ar/herramientas/copenhague.html>] Acuerdos de la Declaración de Copenhague, “Erradicación de la pobreza”, Dinamarca.
- Excelencia empresarial (2006),  
[<http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/ligarcia%20453960/QU%C9%20SON%20LOS%20PROCESOS.doc>], Gestión de Procesos, España.
- GESTIOPOLIS. (2007) [[www.gestiopolis.com/dirgp/fin](http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin)].
- ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social  
<http://www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf>
- Kofi A. Annan (2002), Nosotros los pueblos  
[<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/826668>], Mortalidad Infantil, Ecuador
- Margaret Pereira, Miguel Hernández (2010), [<http://control-de-la-calidad.wikispaces.com/CAPITULO+5.>], Mejoramiento de la Calidad, México.

- Requisitos Generales Norma ISO 9000: <http://www.normas9000.com/iso-9000-8.html>
- Secretaría Relaciones Exteriores (2004),  
[[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)],  
Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México.

## **ANEXOS**